



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH VNITŘNÍHO PŘEDPISU HODNOCENÍ A
ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL OF INTERNAL DIRECTIVE OF EVALUATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN A
SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Anna Žižková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Anna Žižková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Krontorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh vnitřního předpisu hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vnitřní předpis pro hodnocení a odměňování pracovníků. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

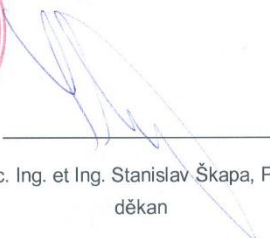
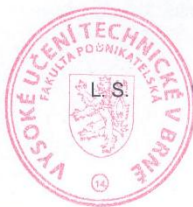
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zpracována na téma Návrh vnitřního předpisu hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy k pochopení problematiky. V praktické části pak je vytvořen vnitřní předpis pro danou společnost v oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Abstract

Bachelor's thesis is processed on Proposal of Internal Directive of Evaluation and Remuneration of Employees in a Selected Company. The thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part explains the basic concepts for understanding the problems. In the practical part there is create internal directive of evaluation and remuneration of employees in a selected company.

Klíčová slova

odměňování, hodnocení zaměstnanců, mzda, zaměstnanec, benefity

Key words

remuneration, ratings of employees, wages, employee, benefits

Bibliografická citace

ŽIŽKOVÁ, A. *Návrh vnitřního předpisu hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 121 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. června 2017

podpis studenta

Poděkování

Mé díky patří Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za její cenné rady i obětovaný čas. Dále bych ráda poděkovala společnosti, se kterou jsem spolupracovala. A v neposlední řadě patří mé veliké díky hlavně rodině, přátelům a známým, kteří mě při psaní této práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE	16
2.1 Vnitřní předpis	16
2.2 Odměňování pracovníků	17
2.2.1 Strategie odměňování	18
2.2.2 Celková odměna	19
2.2.3 Formy odměňování	20
2.2.4 Individuální zásluhové odměňování	21
2.2.5 Týmové odměňování	24
2.2.6 Mzdové formy.....	25
2.2.7 Benefity.....	26
2.3 Hodnocení pracovníků	28
2.3.1 Metody hodnocení pracovníků	29
2.4 Hodnocení práce.....	32
2.4.1 Metoda tržního ocenění	34
2.4.2 Sumární metody	35
2.4.3 Analytické metody	37
2.4.4 Mzdové systémy, katalogy prací	38
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	40

3.1	Představení společnosti	40
3.2	Charakteristika společnosti	41
3.3	Analýza „7S“	43
3.3.1	Strategie	44
3.3.2	Organizační struktura společnosti.....	44
3.3.3	Systémy řízení.....	47
3.3.4	Styl vedení	47
3.3.5	Spolupracovníci	47
3.3.6	Schopnosti.....	52
3.3.7	Sdílené hodnoty	52
3.4	Aktuální systém hodnocení a odměňování	53
3.4.1	Systém hodnocení	53
3.4.2	Systém odměňování	54
3.4.3	Pracovní doba	55
3.4.4	Pracovní prostředí	55
3.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	56
3.6	Řízený rozhovor s managementem společnosti	60
3.7	Porterova analýza pěti sil	64
3.7.1	Stávající konkurence	64
3.7.2	Nová konkurence	65
3.7.3	Odběratelé.....	65

3.7.4	Dodavatelé	65
3.7.5	Substituční produkty	66
3.8	Analýza trhu práce	67
3.8.1	Mzdové šetření.....	67
3.8.2	Zaměstnanost a nezaměstnanost	77
3.8.3	Demografické údaje	79
3.8.4	Dotace	83
3.8.5	Legislativa.....	84
3.9	Swot analýza	88
3.9.1	Silné stránky	88
3.9.2	Slabé stránky.....	89
3.9.3	Příležitosti	90
3.9.4	Hrozby	91
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	92
4.1	Hodnotící formulář.....	93
4.2	Odměny nejlepším zaměstnancům.....	94
4.2.1	3 Top zaměstnanci	94
4.2.2	2 Top zaměstnanci	94
4.3	Příspěvky.....	95
4.3.1	Náborový příspěvek.....	95
4.3.2	Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	95

4.4	Benefitní systém.....	96
4.5	Návrh vnitřního mzdového předpisu.....	97
5	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	102
5.1	Náklady	102
5.2	Přínosy.....	106
5.3	Harmonogram změn.....	107
	ZÁVĚR	108
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	110
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	115
	SEZNAM GRAFŮ	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	118
	SEZNAM TABULEK	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	121

ÚVOD

V dnešní době je odměňování velice opomíjené téma. Jestliže se zvolí špatný způsob odměňování, potom výkonnost pracovníků klesá a tím pádem dochází i ke snížení motivace.

Bakalářská práce se bude zabývat problematikou hodnocení a odměňováním zaměstnanců. Tyto dvě části spolu velice úzce souvisí. V teoretických východiscích práce budou vysvětleny základní pojmy, na úplném začátku seznámení s pojmem zaměstnanec, zaměstnavatel, mzda, k pochopení dané problematiky. Dále bude popsán vnitřní předpis, oblast odměňování pracovníků – strategie odměňování, celková odměna, formy odměňování, individuální zásluhové a týmové odměňování, mzdové formy a nakonec benefity. V oblasti hodnocení pracovníků bude popsáno – realizace hodnocení, metody hodnocení pracovníků, ale také metody hodnocení pracovního místa.

V analýze současného stavu bude představena vybraná společnost, včetně jejího sídla, vzniku, právní formy, základního kapitálu, počtu jednatelů. Dále bude zařazena dle NACE, následovat bude její zaměření a poslání, slovně popsané ekonomické zhodnocení, porovnání podílu mzdových nákladů na celkových nákladech. Následovat bude analýza „7S“ – popsány jednotlivé prvky společnosti (strategie, organizační struktura, systémy řízení neboli využívaný informační systém ke každodenní práci, styl vedení, pracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty). Dále bude zanalyzován aktuální systém hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Další částí analýzy současného stavu budou dotazníkové šetření a řízený rozhovor s managementem společnosti, výsledky těchto dvou metod budou podklady pro vytvoření návrhů řešení. Následovat bude Porterova analýza a analýza trhu práce v Praze, která zahrnuje analýzu mzdového šetření bráno z několika hledisek, zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Praze, demografických údajů, vyhledání dotací týkajících se zaměstnanců, o které by společnost mohla v budoucnu požádat a následně je i využít, a nakonec legislativa – změny v zákoníku práce, změny v daňových úlevách. Poslední částí analýzy současného stavu bude SWOT analýza, která shrne všechny vytvořené analýzy, shrne tedy celou analytickou část, výsledky pak budou silné a slabé stránky společnosti, její hrozby a příležitosti, které budou využity při navrhování řešení.

Poslední a velice důležitou kapitolou bakalářské práce bude vlastní návrhy řešení, kde budou shrnuty informace dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s managementem společnosti a na základě těchto výsledků bude vytvořen vnitřní předpis společnosti, jelikož ho nevlastní. Dále budou navrženy zaměstnanecké benefity, které by do budoucna společnost mohla zavést. Nakonec bude vše shrnuto, navržen harmonogram, podle kterého by společnost mohla vše spustit a zavést. Na úplný závěr budou ekonomicky zhodnoceny všechny návrhy řešení.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ

Vybraná společnost nevlastní vnitřní předpis, což je hlavním problémem, kterým se bude tato bakalářská práce zabývat. Jelikož tento předpis společnost nemá, neexistují nikde ucelena a pevně stanovena pravidla a řád hodnocení a odměňování pracovníků. Tím může docházet k nedostatečné informovanosti zaměstnanců v oblasti hodnocení a odměňování.

Hlavním cílem bude vytvořit vybrané společnosti vnitřní předpis hodnocení a odměňování zaměstnanců, jelikož společnost tento vnitřní předpis nevlastní. Cílem bakalářské práce bude zjistit spokojenost zaměstnanců se současným stavem hodnocení a odměňování. Dalšími dílčími cíli bakalářské práce jsou:

- literární rešerše,
- analýza současného stavu,
- shrnutí výsledků,
- ekonomické zhodnocení.

Bakalářská práce bude rozdělena do tří hlavních částí, jedná se o teoretická východiska práce, analýza současného stavu a v neposlední řadě jsou to vlastní návrhy řešení. Obsahem první části budou teoretické poznatky v oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců. Úkolem práce bude objasnit základní pojmy jako je mzda, zaměstnanec, zaměstnavatel, dále odměňování, jeho typy a druhy mezd, hodnocení apod.

V rámci analýzy současného stavu bude nejprve představena společnost a provedena analýza „7S“. V dalším kroku bude práce zaměřena na zjištění aktuální situace hodnocení a odměňování ve společnosti, jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu zaměstnavatele. Analýza současného stavu bude doplněna o dotazníkové šetření, kterému se podrobí zaměstnanci. Pomocí metody dotazníkového šetření budou získány potřebné informace k analýze spokojenosti zaměstnanců v oblasti jejich hodnocení a odměňování. Dále bude doplněna o řízený rozhovor s managementem společnosti, kterým budou získány opět velice důležité informace pro vytvoření poslední části bakalářské práce, a to vlastní návrhy řešení. Je potřeba zmínit, že bude provedena analýza okolí (Porterova analýza pěti

sil, Analýza trhu práce, mzdové šetření). Analytická část bude shrnuta pomocí SWOT analýzy.

Nejdůležitější částí bakalářské práce bude však kapitola vlastní návrhy řešení, ve které budou shrnuty výsledky analýzy současného stavu a bude navržen vhodný vnitřní předpis společnosti. Díky tomuto předpisu by mělo dojít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

V bakalářské práci bude využita následující výzkumné metody:

- dotazníkové šetření,
- řízený rozhovor.

Cílem dotazníkového šetření bude zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců, dále spokojenost s jejich mzdou, s jejich pracovním prostředím, pracovní dobou. Zjistit, jaké by si do budoucna přáli benefity.

Cílem řízeného rozhovoru s managementem společnosti bude pomoc při návrhu řešení. Bude zjištěn názor od managementu společnosti, který se bude týká toho, co by společnost byla ochotna poskytnout zaměstnancům a co by ráda v systému hodnocení a odměňování do budoucna změnila. Odpovědi budou sloužit a budou nápomocny jako podklad pro zpracování návrhové části bakalářské práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V první části bakalářské práce, což jsou teoretická východiska práce, budou vysvětleny základní pojmy jako je zaměstnavatel, zaměstnanec, mzda, aby byla pochopena daná problematika.

Zaměstnavatel je v zákoníku práce §7 zákona č. 262/2006 Sb., definován jako právnická, nebo fyzická osoba, která zaměstnává v pracovněprávním vztahu fyzickou osobu (1).

Zaměstnanec podle zákoníku práce §6 zákona č. 262/2006 Sb., je fyzická osoba, která se váže k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (1).

Mzda je podle zákoníku práce peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, poskytující se dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a také podle obtížnosti pracovních podmínek a dosahovaných pracovních výsledků (1).

2.1 Vnitřní předpis

U zaměstnavatele, u kterého nepůsobí odborová organizace, může vnitřní předpis nahradit kolektivní smlouvu. Stanovit může mzdová a ostatní práva v pracovněprávních vztazích, z nich je zaměstnanec oprávněn. Má písemnou formu a musí tak být vydán, s právními předpisy nesmí být v nesouladu a nesmí být vydán se zpětnou účinností, pak je v dotčené části zcela neúčinný. Zpravidla se vydává na dobu určitou, nejméně na dobu 1 roku. Na kratší dobu může být vydán vnitřní předpis týkající se odměňování. Pro zaměstnavatele a všechny jeho zaměstnance je vnitřní předpis závazný. Účinnosti nabývá dnem, který je uvnitř stanoven a nejdříve dnem, kdy u zaměstnavatele byl vyhlášen. Nejpozději do 15 dnů je zaměstnavatel povinen zaměstnance seznámit s vydáním, změnou nebo zrušením vnitřního předpisu. Musí být přístupný všem zaměstnancům zaměstnavatele. Povinností zaměstnavatele je uschování vnitřního předpisu po dobu 10 let ode dne ukončení doby jeho platnosti. Jestliže na základě vnitřního předpisu vzniklo zaměstnanci právo ze základního pracovněprávního vztahu,

zejména ostatní nebo mzdové právo, zrušení vnitřního předpisu nemá vliv na trvání a uspokojení tohoto práva (9, s. 137).

2.2 Odměňování pracovníků

Odměna je jedním z nejvýznamnějších nařízení společnosti a také velice důležitým parametrem pracovního poměru za odvedenou práci. Odměňování vykazuje dvě základní složky, jimiž jsou základní mzda a benefity – neboli odměny navíc (2).

Velice často bývá stanovena základní mzda na 3 měsíce zkušební doby s eventuální možností navýšení. Mzda pak může obsahovat další složky odměn, kupříkladu podíl na hospodaření společnosti, za uzavření nadstandardního obchodu to může být bonus, délka pracovního poměru, za nadstandardní týmový výkon, cílové úkoly apod. (2).

Výše nezaměstnanosti v daném regionu, náročnosti shánění kvalifikovaných zaměstnanců, to jsou hlavní faktory, které mohou ovlivňovat výši mzdy zaměstnanců. Personální agenturu je možné využít v případě, kdy zaměstnanec, nebo zaměstnavatel potřebují konzultovat výši mzdy v dané oblasti, jelikož personální agentura má obecně nejlepší představu o mzdách (2).

Mzda se může kdykoliv zvyšovat – pak vážně ohrožuje chod společnosti snižování mzdy. Jestliže potom ze společnosti odejde zaměstnanec kvůli snížení platu, který pro společnost pracoval 5 let a věděl nejvíce o společnosti, pak bude pro společnost tato ztráta velice bolestná (2).

Pro zaměstnance by měla být odměna poskytována v takové výši, aby ho motivovala a byla finančně přijatelná pro společnost. I nefinanční obnos může být odměnou – například poukázka, mezi svátky navíc den volna, na firemní produkty poskytnuta sleva atd. (2).

Cílem odměňování je:

- získat kvalitní a zároveň udržet současné pracovníky,
- přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity ve společnosti,
- zajištění konkurenceschopnosti odměn,
- motivace k vyššímu výkonu,
- povzbudit zájem o zvýšení kvalifikace,
- mezi mzdou a hodnotou práce zajistit rovnováhu (3, s. 105).

Velice důležitým cílem je také hospodárné nakládání s prostředky, včetně dodržování účinných zákonů a předpisů (3, s. 105).

2.2.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování je zaměřený popis na podnik a podnikání toho, co chce společnost v příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. Poskytnutí smyslu a orientaci společnosti pro vytvoření programů odměňování, které napomáhají dosažení podnikových cílů a uspokojení potřeb zainteresovaných stran, je cílem strategie odměňování. Začíná většinou přehledem současné formy uspořádání a situace v odměňování. Dalším krokem je vymezení budoucí žádoucí situace a poté následují činnosti a návrhy určující překonání odlišnosti mezi současností a žádoucí budoucností. Strategie odměňování je cestou, spojující potřeby podniku a lidí v něm s praxí a politikou odměňování společnosti a tímto způsobem sděluje a vysvětluje postupy (5, s. 59).

Poskytování zaměstnaneckých výhod a vymezení mzdy za vykonanou práci znamená efektivní a komplexní odměňování. Jediným nástrojem řízení lidských zdrojů představují systémy odměňování. Cílem těchto systémů je podpora prosazení strategie organizace, rozvoj organizační kultury, dále pak působit na zisk a ustálení zaměstnanců, motivace zaměstnanců ke vzdělání, a hlavně je stimulovat k pracovnímu výkonu. Než začne být vytvářen jakýkoliv systém, je velkou nutností, aby si vyjasnila společnost svou filozofii a strategii odměňování. Ze strategie lidských zdrojů a strategie společnosti vychází naprosto celá strategie odměňování. Na strategii odměňování působí jak trh, tak i zákonné regulace, dále organizační kultura, klima organizace i manažerské postupy, dále taky nejde opomenout struktura zaměstnanců, ale i kolektivní vyjednávání, dokonce

i historie a současnost mzdových vnitřních předpisů. V podstatě, strategie odměňování definuje deklarovaný záměr společnosti, za co, komu, kolik a jak platit. Pro rozvoj mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd se tak stává východiskem (17, s. 305-306).

2.2.2 Celková odměna

Obsahem celkové odměny jsou všechny typy odměn – přímé i nepřímé, vnitřní i vnější. Celková odměna je propojení vlivů dvou hlavních kategorií odměn a to transakční a relační odměny. Transakce plynoucí mezi zaměstnavatelem a pracovníky, týkajících se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, se nazývá transakční odměna, která může být hmotná, hmatatelná. Naopak nehmotné odměny týkající se zážitků z práce, zkušeností, rozvoje a vzdělávání se nazývají relační neboli vztahové odměny. S. O'Neal tvrdí, že pracovníci si v zaměstnaneckém vztahu cení celkové odměny, ve které je vše zahrnuto. WorldatWork zase tvrdí, že celkové odměny jsou veškeré nástroje, které zaměstnavatel vlastní a využívá jej k motivování a uspokojování pracovníků, k získávání a udržení pracovníků. Odměňování lidí je více než zasypávání penězi (5, s. 42-43).

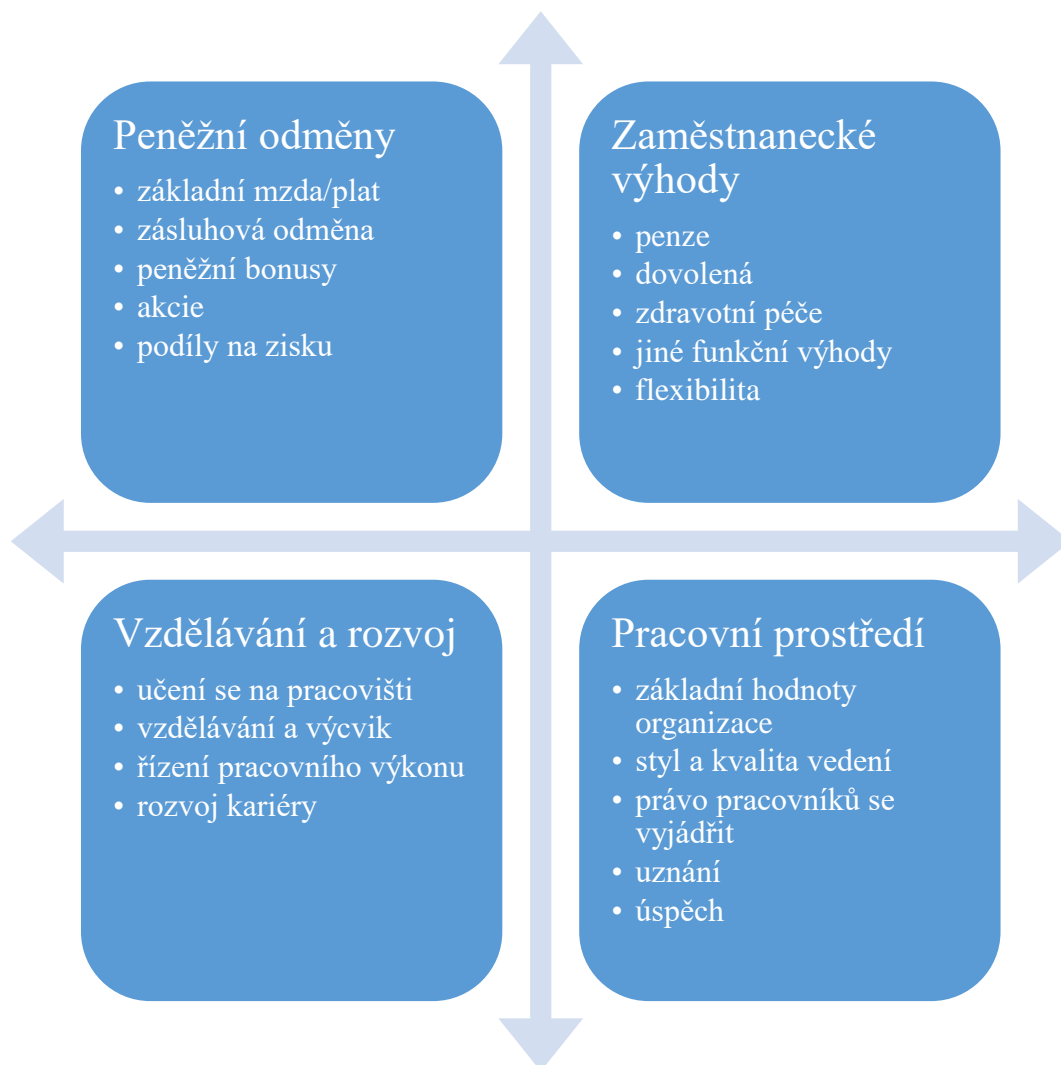
Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obr. 1: Složky celkové odměny (Zpracováno dle 5, s. 42)

Model celkové odměny

Transakční odměny představují dva horní kvadranty, kterými jsou peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Tyto odměny mají peněžní povahu, dále jsou velice důležitou složkou společnosti pro získávání a stabilizaci pracovníků, bohužel konkurenty velice snadno kopírovány (5, s. 44-45).

Dolní dva kvadranty odpovídající relační (nepeněžní) odměně jsou velice důležité pro zvyšování hodnoty dvou horním kvadrantům. Z kombinace relační a transakční odměny organizaci vzniká skutečná síla (5, s. 44-45).



Obr. 2: Model celkové odměny (Zpracováno dle 5, s. 44)

2.2.3 Formy odměňování

Mezi základní formy odměňování patří:

- **základní** či **pevná mzda**, **tarifní** nebo **smluvní** (hodinová, týdenní). Váže se zpravidla na mzdy rozdílných profesí, i na to, jak společnost posuzuje přínos, požadavky určitých prací a nároky, schopnosti, dlouhodobý výkon

či zkušenosti zaměstnanců individuálně. Je to garantovaná část individuální mzdy, cílem je získat a udržet zaměstnance, ocenit náročnost jednotlivých prací,

- **složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance**, například vyplácená ve formě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období, zaměstnanci může však být na základě pravidelného hodnocení i odebrána,
- **motivační, resp. výkonová složka vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, provize, podílu na zisku** apod., vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celé společnosti. Je pohyblivou složkou mzdy, jejímž cílem je stimulovat individuální, skupinový i celkový výkon společnosti. Její podíl ve vztahu k základní, resp. celkové odměně zaměstnance by měl záviset na jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce, jeho hierarchickém postavení ve společnosti, případně dalších faktorech,
- **mzdové příplatky** se odrážejí od mimořádných podmínek práce nebo pracovního místa, znamenávající vyšší nároky na zaměstnance,
- **zaměstnanecké výhody vázané na zaměstnanecký vztah ke společnosti**, popř. na postavení v její hierarchii. Jsou tvořeny službami a předměty, cenovými zvýhodněními poskytované zaměstnanci, případně finanční příspěvky. Zvýšení spokojenosti a pracovní stability je jejich cílem (4).

2.2.4 Individuální zásluhové odměňování

Individuální zásluhové odměňování je odborný název používaný k označení systémů poskytování peněžních odměn, které se vztahují k individuálnímu výkonu, schopnosti, přínosu nebo dovednosti zaměstnance. I peněžní odměna vztahující se k délce zaměstnání je zásluhovou odměnou zaměstnance. Tato odměna odpovídá na dvě základní otázky řízení odměňování a to: co oceňujeme; a za co jsme ochotni platit. Pro zásluhové odměňování je nejpodstatnějším argumentem to, že by měli být lépe placeni ti, kteří přinášejí do společnosti více. Proti zásluhovému odměňování jsou hlavními argumenty

třeba, že mohou tyto systémy odměňování plodit více nespokojenosti než spokojenosti v případech, jestliže jsou vnímány jako špatně řízené, nepřiměřené, nebo nespravedlivé. Velmi důležitým významným argumentem proti tomuto systému odměňování je to, že je obtížné tyto systémy řídit a uplatňovat (5, s. 286–289).

Individuální zásluhové odměňování podle výkonu

K dosažení dohodnutých výsledků, které jsou definovány jako úkoly nebo cíle, se vztahují přírůstky peněžní odměny. Výrazně se liší metody odměňování podle výkonu, ale typickými rysy uvedeného odměňování jsou shrnuty v obrázku níže. Podle výkonu má odměna i své výhody a nevýhody. Na toto odměňování se už shromáždilo hodně nepříznivých poznámek, především kvůli problémům s jejím řízením, se kterým mají společnosti problémy. V dnešní době se spíše stává populárnějším odměňování podle přínosu (5, s. 291–292).



Obr. 3: Odměna podle výkonu (Zpracováno dle 5, s. 291)

Individuální zásluhové odměňování podle schopností

Peněžní odměny dostávají lidé v podobě přírůstků ke své základní mzdě nebo platu podle úrovně schopnosti. Metoda tohoto placení lidí spočívá v tom, že jim platíme za jejich oddanost pracovat v současnosti, ale i nadále v budoucnosti. Armstrong poznamenává, že společnosti čím dál více rozpoznávají, že úspěšnost podléhá schopným pracovním

silám. Toto odměňování podle schopností také označuje to, že společnost se dívá kupředu ne nazpět (5, s. 292–293).



Obr. 4: Odměna podle schopností (Zpracováno dle 5, s. 292)

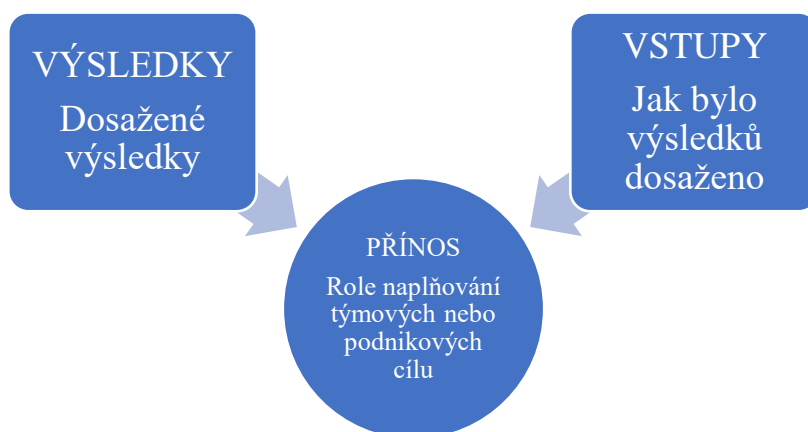
Individuální zásluhové odměňování podle dovedností

Toto odměňování poskytuje zaměstnancům bezprostřední vazbu mezi zvyšováním jejich peněžní odměny a dovednostmi, které získávají a efektivně využívají. Společnost se zaměřuje na dovednosti, které chce platit. Tento přístup odměňování je tedy založený spíše na lidech, než na pracovních místech či pracích. Tento systém odměňování je nákladný jak z hlediska zavádění, ale i z hlediska praktikování. Dosti značné investice vyžadují do analýz dovedností, do vzdělání i ověřování. Velký růst mzdových nákladů (5, s. 300–301).

Individuální zásluhové odměňování podle přínosu

Odměňování podle přínosu je založeno na posouzení výsledků práce vykonané zaměstnancem, ale i na posouzení, co zaměstnanec do práce vnáší v podobě odborných schopností, ale i schopností chování, které ovlivňují výsledky. Tento systém je zaměřen na to, k čemu a proč jsou někteří lidé uvnitř společnosti. K rozhodnutí o odměně podle přínosu záleží na liniových manažerech, toto odměňování funguje jen tehdy, jestliže

linioví manažeři dochází ke správným a zdravým úsudkům, a budou-li ochotni obětovat této činnosti více času. Velice důležitým faktorem je, že společnost na odměňování podle přínosu musí být důkladně připravena, naplánovat její zavedení s velkou péčí, nejen dostatečné míry zapojení pracovníků, ale i dostatek konzultací s nimi. Vrhout se do odměňování podle přínosu by se společnosti nikdy neměly bez jakýchkoliv příprav – tento systém odměňování je velice náročný na časový fond (5, 294–299).



Obr. 5: Odměna podle přínosu (Zpracováno dle 5, 294)

Individuální zásluhové odměňování podle délky zaměstnání

Uvedené odměňování vytyčuje stálé zvýšení mzdy nebo platu, každoročně se lidem přiznává na základě nepřerušného zaměstnání na jednom pracovním místě, nebo v jednom stupni soustavy mzdové bodové stupnice. Za nepřijatelný výkon může být zvýšení odebráno. Toto odměňování má velice jednoduchou koncepci, je založené na předpokladu, že se vylepšuje výkon zaměstnance, jestliže se zvyšuje délka zaměstnání v jedné práci, na nějakém pracovním místě (5, s. 302).

2.2.5 Týmové odměňování

Týmové odměňování je vyplácení členům formálně vytvořeného týmu s výkonem celého týmu. Mezi členy týmu se rozdělují odměny na základě zveřejněného vzorce nebo při výjimečných úspěších. Odměna může být ovlivněna i zhodnocením příspěví

jednotlivců k výsledkům týmu. Velkou nutností je pochopit charakter týmu a různé typy týmů, aby bylo možné ocenit, jak týmové odměňování vůbec funguje. Existují čtyři profily týmů a těmi jsou: organizační týmy, pracovní týmy, projektové týmy a příležitostné neboli Ad hoc týmy. Mnoho lidí oslovuje představa týmového odměňování, ale společnosti, které je používají je velice málo. Přitažlivou myšlenkou je týmová odměna, avšak přivést ji do praxe je velice obtížné. Některé organizace se spíše orientují na individuální hodnocení než na skupinové. Týmovou odměnu má většina lidí kombinovanou s jinými podobami zásluhových odměn, např. odměna za individuální výkon apod. (5, s. 314).

Povzbuzení, posílení a upevnění takového chování, je cílem týmového odměňování, které vede k účinnému týmovému výkonu a jeho udržováním tím, že:

- poskytuje pobídky a jiné nástroje uznávání a oceňování týmových úspěchů,
- vysílá signál, že jednou ze základních hodnot společnosti je efektivní týmová práce,
- vyjasňuje, co se od týmů očekává tím, že podmiňuje odměny dosažením vymezených a dohodnutých cílů výkonu nebo uspokojivým dokončením projektu či nějaké jeho etapy (5, s. 315-316).

2.2.6 Mzdové formy

Mzdové formy se ujednávají v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě či se vymezí ve vnitřním mzdovém předpisu. Nejsou definovány ani určeny závazným mzdovým předpisem.

Nejčastěji používané mzdové formy:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- smíšená mzda v kombinaci s úkolovou/podílovou mzdou,
- akordní mzda,
- prémie, odměny, další platy,

- povinné příplatky,
- nepovinné příplatky (6, str. 101).

2.2.7 Benefits

Benefits neboli zaměstnanecké výhody jsou v každé společnosti různé. Je to druh výhody nebo způsob hodnocení. Tato výhoda je poskytnuta zaměstnanci od zaměstnavatele navíc k různým formám vyplacených odměn. Nemocenské dávky, penze, úhrada pojistného, služební auta a mnohé další zaměstnanecké výhody tvoří zaměstnanecké benefits (5, s. 25).

K peněžní odměně se navíc poskytují a vytváří důležitou část souhrnného souboru odměn. Musejí být velice pečlivě plánovány a řízeny, jelikož mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy/platy, dokonce i více (5, s. 382).

Tyto výhody zvýhodňují dodatečně zaměstnance, zvyšují zaměstnání atraktivnost a vylepšují pověst zaměstnavatele. Zaměstnancům jsou poskytovány zaměstnavatelem rozmanité zaměstnanecké výhody členěny různými způsoby:

- benefits sociální povahy,
- benefits související s prací,
- benefits spojené s postavením ve společnosti (9, s. 143).

Mezi benefits se řadí:

- služební vozidlo i k použití k soukromým účelům,
- mobilní telefon,
- notebook,
- dovolená navíc,
- volnější pracovní doba,
- možnost home-office,
- příspěvek na stravování nebo jiné občerstvení a nápoje podávané na pracovišti,

- jazykové kurzy a možnost dalšího vzdělávání,
- třináctý plat nebo podíl na zisku společnosti,
- sick-days – v případě nemocni nebo nevolnosti 3 dny volna kvůli (2).

Žebříček nejčastějších zaměstnaneckých benefitů:

- stravenky / příspěvek na stravování,
- bonusy / prémie,
- firemní akce,
- mobilní telefon,
- občerstvení na pracovišti,
- notebook,
- závodní stravování,
- sleva na firemní výrobky / služby,
- příspěvek na sport / kulturu / volný čas,
- zdravotní volno / sickday (12).

Cafeteria systém

Je dobré zmínit, že i v používání zaměstnaneckých výhod existuje systém cafeteria. Na tento systém začíná přecházet většina osvědčených společností. Tento pojem znamená systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Společnost má vytvořený jakýsi soubor zaměstnaneckých výhod, ze kterých si zaměstnanec může vybrat podle určitých pravidel. Zaměstnanec může čerpat do výše svého zaměstnaneckého účtu ze souboru zaměstnaneckých výhod. Tento systém zohledňuje individuální nezbytnosti zaměstnance a je velice flexibilní (10, s 175). Poměrně vysoká administrativní náročnost u zpracování dokladů je velikou nevýhodou tohoto systému (3, s. 114).

Výhody tohoto systému jsou:

- flexibilita (průběžné aktualizování potřeb zaměstnanců),
- průhlednost (přispívá k větší motivaci zaměstnanců vylepšení své pracovní pozice),
- spravedlnost (zaměstnanec obhospodařuje svůj zaměstnanecký účet),
- individualizace a diferenciacie,
- participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců (zaměstnancům dává možnost volby),
- informovanost (systém je přehledný, což vede k ocenění ze strany zaměstnanců k zaměstnavateli, co pro ně dělá),
- zlepšení image firmy,
- loajalita zaměstnanců vůči společnosti (10, s. 175-176).

Benefity / výhody představují jednu z nejdůležitějších investic společnosti. Benefity tvoří důležitou součást pracovního poměru. Poskytují zaměstnancům finanční ochrany, přístup ke zdravotní péči a programy na podporu / rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (13).

2.3 Hodnocení pracovníků

Je to významná činnost, poskytující společnosti informace a představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Hodnocení znamená pro pracovníky zpětnou vazbou k jejich působení ve společnosti. Efektivním motivačním nástrojem jsou právě mnohé systémy hodnocení pracovníků. Mezi významnou složku pracovního výkonu patří právě hodnocení. Jestliže ve společnostech není zavedeno řízení pracovního výkonu, pak hodnocení pracovníků probíhá v různých podobách. Systém hodnocení pracovníků, postihující pracovní výkon i pracovní chování bývá poměrně často používáný, hodnocení je provázáno s osobním rozvojem, vzděláním pracovníků a s řízením kariéry. Souhrn výsledků pracovního chování pracovníka a jeho práce je pojímán jako výkon. Zlepšení výkonnosti a pracovního chování pracovníků, získání informací na zaměření k jejich osobnímu rozvoji a dalšího využití ve společnosti je cílem

hodnocení. Při různých příležitostech dochází k hodnocení pracovníků, zaměřeno může být odlišně, proto má i různá kritéria. Používají se různé metody k hodnocení pracovníků a je realizováno v různých systémech. Běžně je používán termín hodnocení výkonu, většinou ve skutečnosti nejde jen o oblast výkonu, ale součástí je i pracovní chování pracovníka, které přístup k práci a k lidem zahrnuje. I osobnostní charakteristiky jsou předmětem hodnocení, jež s pracovní činností člověka souvisejí a jsou neoddělitelnou složkou pracovního působení. Velice citlivé, náročné a neustále dost nepopulární je formalizované hodnocení pracovníků (14, s. 145-146).

Hodnocení pracovníků je realizováno:

- průběžné (neformální) hodnocení – bezprostředně zaměřeno na pracovní výkon, od nadřízeného působí jako bezprostřední zpětná vazba (14, s. 146). Při komunikaci nadřízeného s podřízeným probíhá denně, kdy vedoucí pozoruje pracovníkovu plnění zadaných úkolů, jeho aktivitu v řešení úkolů a spolupráci s ostatními pracovníky (7, s. 79).
- příležitostné hodnocení – je okamžitou potřebou vyvoláno, např. pracovní posudek (14, s. 146). K němu dochází, jestliže nejsou aktuální výsledky pravidelného hodnocení k dispozici (7, s. 79).
- systematické (formální) hodnocení - je prováděno pravidelně, je sestavený dle přesně vymezených a jednotných principů, hodnocení pracovníků probíhá podle předem stanovených kritérií. (14, s. 146). Podklady, které slouží pro další personální práci. Dokumenty, které se z tohoto hodnocení pořizují, začleňují se do osobních spisů pracovníka (7, s. 79).

2.3.1 Metody hodnocení pracovníků

Pracovník může být hodnocen jak formálně, tak i neformálně. Formální hodnocení prochází podle stanovených zásad. Realizuje se: na žádost zaměstnance, jako pravidelné hodnocení, nebo po ukončení zkušební doby, při poklesu výkonnosti, nebo dokonce na požádání nového zaměstnavatele. Metody hodnocení neformálního typu, je chápáno jako neplánované, situační hodnocení, např. výtky nebo pochvala. Součástí každodenní

řídící práce je neformální hodnocení a měla by tak být udělována průběžná zpětná vazba (3, s. 98).

Metody mohou být rozlišeny dle časového horizontu a jsou rozlišeny v 3 skupinách metod:

- metody zaměřené na minulost,
- metody zaměřené na přítomnost,
- metody zaměřené na budoucnost (18, s. 54).

Metody jsou dále zaměřeny na hodnocení vstupů, hodnocení procesu, hodnocení výstupů. Jelikož je tato práce zaměřena na hodnocení a odměňování pracovníků, budou popsány metody hodnocení procesu.

Metoda zaměřená na minulost

Zaměření této metody je na to, co se už stalo. V této metodě, zaměřené na minulost, má v sobě tato metoda zahrnutou i budoucnost. Při objasnění negativních a pozitivních událostí, bude snadněji hodnocený pokračovat v tom, co je bráno jako pozitivní, snahou však bude, vyvarovat se toho, co bylo hodnoceno negativně (18, s. 54).

Do těchto metod hodnocení pracovníků lze zařadit:

- zhodnocení praxe (neboli certifikáty),
- metoda klíčové události,
- záznam výsledků, srovnání výsledků (18, s. 54).

Metoda zaměřená na přítomnost

Do těchto metod patří:

- assessment centre, development centre, manažerský audit, zkouška,
- sociogram, 360° zpětná vazba,
- pozorování na místě, mystery shopping (18, s. 54).

Metoda zaměřená na budoucnost

Rovněž metody zaměřené na budoucnost se neobejdou bez nějaké minulosti.

Do metod zaměřených na budoucnost lze zařadit:

- hodnocení potenciálu,
- supervize, intervize,
- MBO, BSC (18, s. 54).

Motivačně – hodnotící pohovor

Skládá se ze dvou částí. V té první hodnotí pracovník sám sebe. Nezůstává u toho, co se stalo, pouze se za tím ohlíží. Zaměřuje se spíše na budoucnost a na kontext (společnost, pracoviště). Pracovník dostává otázky, body sebehodnocení dopředu týden nebo 14 dní, aby měl možnost přípravy. Do určité míry je vše významné a informativní. V této metodě nejde však o zkoušení hodnocených. Hodnocený je hodnocen nadřazeným ve druhé části. Celou časovou osu a veškeré oblasti hodnocení pokrývá tato metoda (18, s. 56).

Metoda klíčové události

Tato metoda je zaměřena na pozorování procesu. Je založena na pravidelném zaznamenání negativní a pozitivní události během určitého intervalu. Obvykle tento interval bývá 14 dní až měsíc. Hodnotitel přiřazuje jednotlivé události určitou váhu v momentě zápisu. Malá administrativní a časová náročnost ji staví jako velice vhodnou metodou (18, s. 61-62).

Sociogram

Na aktuální stav a hodnocení procesu je zaměřena tato metoda, stejně jako u metody 360°. Za cíl si neklade hodnocení výsledků a dovedností hodnoceného člověka. U této metody jsou pozorovány vzájemné vazby. Ve srovnání s druhými může své postavení vidět každý hodnocený. V této metodě se používají obvykle 3-4 otázky. Tyto otázky mají jak kladnou, tak i zápornou podobu, ve výsledku jich tedy je 6-8. Jsou formulovány buď projektivně nebo přímo (18, s. 69-70).

Metoda 360°

Někdy se tato metoda nazývá také Vícezdrojové hodnocení. Hodnocený je různými lidmi hodnocen, dle stejných kritérií. Principem této metody je, že hodnocení probíhá pomocí „vícero očí“. Jsou to oči, které pozorují hodnoceného za obvyčejného chodu. Jakýkoli počet respondentů může vstoupit do tohoto systému, spadajících do 7 skupin. A těmi jsou: sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, hodnocení kolegy, podřízenými, zákazníkem, dodavatelem, „žolíkem“ (18, s. 66-67).

Supervize a intervize

Tyto metody jsou spíše více rozvoje než hodnocení. Podstatou je zpětná vazba a reflexe. Tuto podstatu umožňují kolegové. Většinou tito kolegové jsou z rozdílných úseků, ale na přibližně stejné úrovni. Nejsou však vzájemně v přímé nadřízenosti a podřízenosti. Průběh této metody je následující: 1 účastník předkládá problém, ve kterém on sám hraje významnou roli. Ujasňuje si pomocí prezentace daný problém. Na konci prezentace kladou ostatní účastníci dotazy, a tak umožňují zpětnou vazbu (18, s. 76).

2.4 Hodnocení práce

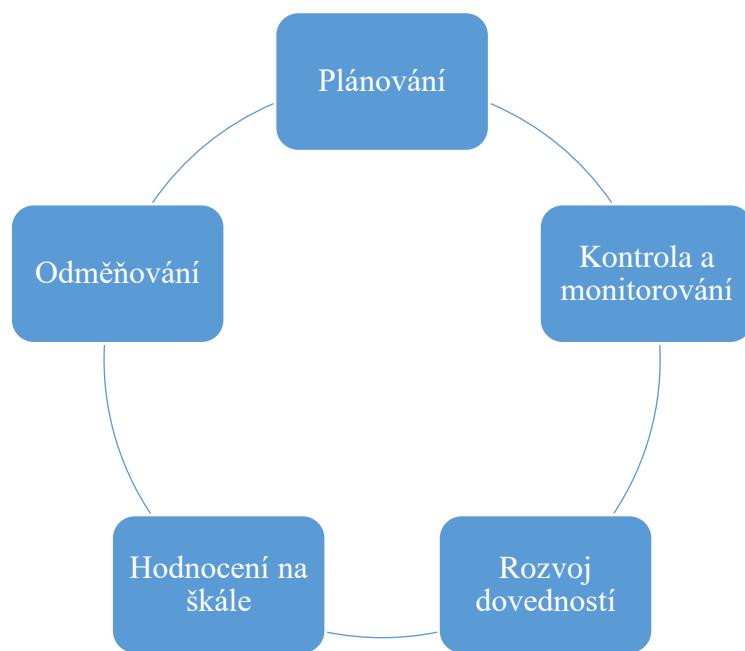
Hodnocení práce znamená systematický proces stanovující v organizaci relativní hodnoty prací, účelem je stanovení interních mzdových/platových hlášení. Je základnou pro tvorbu spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur. Pro řízení odměňování má hodnocení práce velice mimořádný význam. Aby byla peněžní odměna spravedlivá, je poskytována pro hodnocení práce základna. Také velice významnou roli hraje jako nástroj naplňování zásady, stejná práce by měla být stejně odměněna. Hodnocení práce se stále ještě používá (5, s. 136).

Hodnocení probíhá ve dvou krocích:

1. popis práce,
2. analýza a kvantitativní ohodnocení (kvantitativní analýza) požadavků práce (11, s. 57).

Je možné najít v teorii i praxi hodnocení práce, velké množství různých systémů hodnocení, které podle způsobu kvalitativní analýzy mohou být rozlišeny do tří skupin:

1. metoda tržního ocenění,
2. sumární postupy (metody),
3. analytické postupy (metody) (11, s. 57).



Obr. 6: Proces hodnocení výkonu (Zpracováno dle 15)

Cíle hodnocení jsou:

- vyhodnotit výkon jednotlivce oproti cílům,
- zjistit specifické oblasti, v nichž by se měl zaměstnanec zlepšit,
- vytvořit plán akcí, které má zaměstnanec absolvovat, aby se zlepšil,
- zajistit příslib zaměstnance k jeho zapojení do aktivit ke zlepšení výkonu,
- informovat zaměstnance o povýšení nebo změnách v jeho zodpovědnostech (15).

Hodnocení pracovníků je proces, který probíhá každodenně. Standardní forma je buď půlroční, nebo roční hodnocení. Většina společností používá půlroční hodnocení. Roční hodnocení probíhá ve chvíli, kdy mají být uskutečněny roční cíle a výkon se vyhodnocuje vůči těmto cílům (15).

2.4.1 Metoda tržního ocenění

Velkou důležitostí je vytváření a udržování konkurenceschopných zaměstnaneckých výhod a finančních odměn v efektivní strategii řízení odměňování. Tyto důležitosti umožňují společnosti přilákat a zachovat si velmi kvalitní lidi. Možnost dosáhnout jen tehdy, jestliže jsou údaje o vyšších finančních odměnách systematicky sledovány na vnějším trhu práce. To lze pomocí analýzy tržních sazeb neboli mzdového šetření (5, s. 197).

Shromažďování a porovnání údajů o finančních odměnách a zaměstnaneckých výhodách, je podstatou této metody, nabízející podobná pracovní místa v jiných společnostech a také o pohybu zvyšování platů a mezd, uplatňující se kdekoli mimo společnost (5, s. 197).

Cíle analýzy tržních sazeb:

- získat přesné, odpovídající, reprezentativní a aktuální údaje pro pracovní místa ve společnosti,
- ze získaných informací odvodit tržní sazby pro vybrané pracovní místo,
- udržet konkurenceschopné finanční odměny a zaměstnanecké výhody v porovnání s trhem práce,
- poskytování informací pro rozhodnutí o výši finančních odměn,
- poskytnutí vodítka pro rozhodování o úpravách individuální nebo celkové výše odměny,
- podpora při hodnocení práce metodou tržního oceňování,
- nabídka vodítka pro rozdíly uvnitř společnosti (5, 197).

Porovnání pracovních míst

Hlavní příčinou nepřesností ve shromážděných údajích analýzou trhu je nevhodné porovnávání pracovních míst. Cílem by mělo být porovnat pracovní místa ve společnosti s pracovními místy mimo společnost. Porovnání by mělo být stejné se stejným, nebo alespoň podobné s podobným. Hrubou chybou může být pouhé porovnání názvů pracovních míst, nebo na pouhých nejasných popisech (5, s. 199).

Proces analýzy tržních sazeb je tvořen následujícími kroky:

- rozhodnutí o tom, že je nezbytné údaje o tržních sazbách shromažďovat, prostřednictvím šetření pro daný účel,
- rozhodnutí o pracovních místech, které se budou zkoumat,
- rozpoznat potenciální zdroje informací a vybrat nejvhodnější tržní sazbu,
- příprava informací o pracovních místech, která budou zkoumána,
- analýza a interpretace údajů různých zdrojů,
- předložení výsledků analýzy s návrhy na následné kroky (5, s. 200).

2.4.2 Sumární metody

Pracovní funkce je při těchto postupech posouzena jako celek. Do postupu hodnocení nejsou zabudována jednotlivá kritéria hodnocení, ale jsou jasně vymezena. Složitost práce je výsledkem souhrnného subjektivního posouzení, není oceněna systematickým rozbořením dle jednotlivých požadavků práce (11, s. 57).

Mezi tyto metody řadíme:

1. metoda pořadí,
2. metoda katalogová či klasifikační (11, s. 58-59).

Metoda pořadí

Podle popisů práce je sestavena řada pořadí hodnocených prací bez zřetele na účinné mzdové tarify. V menších podnicích nebo v jednotlivých odděleních větších podniků tato metoda poskytuje uspokojující výsledky při hodnocení práce. Každá práce, na zpracovaném seznamu prací, je porovnávána se všemi ostatními pracemi a podle míry jejich složitosti je sestaveno sestupné pořadí prací. Provádět hodnocení by mělo více hodnotitelů, kteří znají požadavky na pracovníka a také okruh hodnocených prací. Hodnotitelé mezi sebou postupně porovnávají dvě pracovní činnosti a složitější označí nějakým znakem, např. znaménkem plus. Při párovém porovnání podle počtu přiznaných znaků je sestaveno pořadí pracovních funkcí. Na vrcholu stojí nejobtížnější práce, další podle náročnosti na 2. místě atd. až jsou všechny práce seříděny. Pokud jsou na stejné pořadové místo umístěny dvě práce, přizná se každé práci průměr pořadí přiznaného a pořadí následujícího. Podle jednotlivých hodnotitelů jsou vzájemně zkoordinovány výsledky sestupného pořadí prací a popřípadě může být konečné pořadí prací vypočteno jako průměr hodnot pořadí za jednotlivé hodnotitele (11, s. 58–59).



Obr. 7: Výhody a nevýhody dané metody (Zpracováno dle 11, s. 58)

Metoda katalogová (klasifikační)

Tato metoda spadá do skupiny sumárních metod hodnocení práce. Tato metoda je velice jednoduchá, rychlá a snadno aplikovatelná. Posuzované a porovnáváné jsou práce jako celek s předem připravenou stupnicí, katalogem prací, kde vyjadřují jednotlivé stupně různé míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Příklady typových prací doplňují každý individuální stupeň. Práce, která nebyla dosud hodnocena, její zařazení se provádí porovnáním práce s jednotlivými stupni a příklady typových prací. Do určitého stupně je práce zařazena, kde je podobnost s popisem stupně a příklady typových prací největší. Subjektivnost hodnocení, vytvoření a používání katalogu prací je problémem této metody (9, s. 140).

2.4.3 Analytické metody

Je to systematické posuzování a porovnávání práce podle významu jednotlivých kritérií složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Určují se dílčí hodnoty za každé kritérium, jejich součet dává celkovou hodnotu vykonané práce (9, s. 140).

Tato metoda je založena na rozkládání celých prací a řadu definovaných faktorů a porovnání s faktory nějakého profilu stupňů nebo rolí a s faktory nějakých stupnic. V úvahu musí hodnotitel vzít každou charakteristiku práce zvlášť, než vymezí relativní hodnotu, dále má hodnotitel k dispozici vymezená vodítka a měřítka, která zvyšují nestrannost a konzistenci hodnocení práce, to vše je předností analytické metody (16, s. 431).

Mezi analytické metody se řadí:

1. metoda řad pořadí,
2. metoda bodovací.

Metoda bodovací

Nejčastěji používanou metodou hodnocení práce je právě metoda bodovaných stupňů. Zřejmě je nejjednodušší metodou hodnocení práce z analytických metod, do značné míry umožňuje omezit jednostranný názor hodnotitele a přináší všeobecně použitelné výsledky. Tato metoda využívá princip odstupňování. Stupně jsou vymezeny pro každý požadavek, počet stupňů charakterizuje různou míru důležitosti daného kritéria. Slovně popsán je každý stupeň, je dále doplněn o směrné příklady a obodován. Prostřednictvím změn podkladů hodnocení může metoda předem akceptovat či vyjadřovat hospodářské, technické či organizační plány společnosti a tendence na vnějším prostředí tak, že se stupně hodnocení pro jednotlivé požadavky mohou rozšiřovat, nebo jsou upravovány váhy kritérií. V praxi se neuplatňují metody hodnocení práce pouze v uvedené čisté formě. Z různých prvků jednotlivých základních metod jsou používány metody složené. Překlenutím slabé stránky jedné metody přednostmi jiné metody je smyslem každé kombinace. Osvědčuje se ve většině případů spojení principu zpracování řad a odstupňování. Zvyšována spolehlivost výsledků hodnocení je tím, že získané pomocí bodovaných stupňů hodnoty práce jsou ověřeny sestavením řad, nebo je možné postupovat obráceně (11, s. 62-63).

2.4.4 Mzdové systémy, katalogy prací

Katalogy se ve většině případů sjednávají v kolektivní smlouvě či ve vnitřním mzdovém předpisu. Také je možnost, že pokud se mzdy všech zaměstnanců dohodnou přímo v pracovních smlouvách (tzv. smluvní mzdy), nemusí se vůbec použít.

Je potřeba si určit:

- pevné tarify či tarify v rozpětí,
- tarify měsíční či hodinové,
- tarifní stupně (např. čtyř, sedmi, dvanácti či více tarifní systém) (6, str. 100).

Tarifní stupně konkrétněji vyjadřují různou míru složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce. Katalog prací a funkcí, navazují na tarifní stupně, který je pro zařazení prací vykonávaných zaměstnanci u zaměstnavatele do tarifních stupňů, významným nástrojem.

V praxi tak tarifní katalogy společně s tarifními stupni zabezpečují požadavek zákona o mzdě, aby zaměstnancům byla mzda odstupňována dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, za kterou se mzda poskytuje. Je třeba vycházet, při tvorbě podnikových katalogů prací a funkcí, z individuálních nutností jednotlivých podnikatelských společností (6, s. 100).

V katalogu se práce rozlišují podle základních kritérií:

- odborná příprava,
- odborná praxe,
- složitost práce,
- organizační a řídicí náročnost pracovního procesu,
- odpovědnost,
- zátěž,
- rizikovitost,
- zvláštní požadavky (6, s. 100).

Je možnost vypracovat podnikový katalog pracovních funkcí za použití metodické příručky. Pro tvorbu mzdových systémů a katalogů prací mohou být v praxi dobrým vodítkem i kritéria uvedená v novele zákona o mzdě, kde za stejnou práci a za práci stejné hodnoty má být zabezpečena stejná mzda. Obzvláště dle stupně vzdělání a délky praxe, která je požadovaná pro provedení určité práce, se hodnotí složitost, odpovědnost i namáhavost práce. Zde má i svou roli náročnost na řídicí a organizační schopnosti, odpovědnost za zdraví a bezpečnost svou a svých podřízených, i za určité škody. I duševní způsobilost je velice důležitá. Při hodnocení pracovních podmínek se posuzují vzhledem k obtížnosti pracovních režimů, které vyplývají z rozvrhu pracovní doby. Samozřejmě je především rozhodující zdravotní závadnost určité práce včetně toho, jak je pracovní prostředí rizikové (6, s. 100–101).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce bude představena společnost, její aktivity, dále její organizační struktura, současný stav hodnocení a odměňování ve společnosti. Aktuální informace o trhu práce, průměrné hrubé měsíční mzdě v Praze, kde společnost sídlí.

3.1 Představení společnosti

Jméno společnosti:	EXPANDO global s.r.o.
Sídlo:	28. října 767/12, Nové Město, 110 00 Praha 1.
Vznik:	2015.
Zápis do OR:	11. 4. 2016.
IČO:	049 78 820.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným.
Základní kapitál:	10 000 Kč.
Počet zaměstnanců:	10.
Počet jednatelů:	1.
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

NACE kód:

✓ Sekce S	Ostatní činnosti.
✓ 62.09	Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií.
✓ 82.1	Administrativní a kancelářské činnosti.
✓ 94.11	Činnosti podnikatelských a zaměstnavatelských organizací.
✓ 96.09	Poskytování ostatních osobních služeb (36).



Obr. 8: Logo společnosti (19)

3.2 Charakteristika společnosti

Společnost EXPANDO global s.r.o. se zabývá službami v oblasti e-commerce. Tato společnost pomáhá obchodníkům se vstupem na mezinárodní marketplaces (např. Amazon, eBay, ...). Společnost poukazuje na to, že expanze neboli rozšíření nejsou obrovské výdaje, ale je to i nárůst zisků bez ohromných rizik. Díky této společnosti prodejci získávají přístup k 300 milionům zákazníků a prodeje už do dvou týdnů (19).

Tato společnost je partnerem při tvorbě strategií při vstupu e-shopů a prodejců na zahraniční trhy. Fungování společnosti je založeno na dvou hlavních částech a to – agentura a vývoj. Agentura se stará o samotnou expanzi e-shopů, vývoj pro agenturu tvoří vlastní nástroje pro provádění expanze (např. softwary, které optimalizují data – produktové informace, datová synchronizace skladových zásob a objednávek apod.). V této chvíli společnost působí v České republice, během února by chtěli své pobočky otevřít i na Slovensku a v Polsku. Do budoucna se společnost chystá proniknout i do Německa, Francie a také Nizozemska (20).

Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení této společnosti nebude moc radostné. Společnost je velice mladá, existující na trhu krátké časové období ve fázi vzniku, proto nemůže zatím vykazovat žádné značné zisky. Výnosy jsou oproti nákladům v černých číslech. Na úplném začátku tedy v dubnu 2016 výnosy tvořily už jednu čtvrtinu nákladů – výnosy se pohybovaly v tu dobu v řádech desetitisíců korun, oproti tomu náklady byly v řádech statisíců korun. Nejvyššími náklady společnosti v té době byly mzdové náklady. Podle oddělení byly nejvyšší náklady v oddělení podpory. Během sledovaného období však mzdové náklady představují největší podíl na celkových nákladech. Výnosy ve sledovaném období rostou, nejvyšší skok je zaznamenán z měsíce červenec 2016

do měsíce srpen 2016, kde výnosy vzrostly o necelých 38 %, dále menší přírůstek byl zaznamenán v období z prosince 2016 do ledna 2017, kdy se výnosy zvýšily o necelých 16 %. Výnosy jsou převážně tvořeny aktivací a Podpora&Prodej (37).

V posledních dvou sledovaných měsících tedy na začátku roku 2017 jsou zaregistrovány, výnosy převyšující náklady. Náklady ve společnosti se velice mění, jednou se zvýší, potom zase sníží. Ke konci února 2017 jsou výnosy zaznamenány stejně jako náklady v řádech statisíců korun (37).

Ve výkazu společnosti o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření je zaznamenáno, že v celém roce spíše společnost generuje ztrátu, celý rok představuje pouhých 9 měsíců, od vzniku společnosti (duben–prosinec). Částky občas kolísaly, černá čísla ve výsledcích hospodaření se postupem času snižovaly až se snížily a společnost začala generovat zisk, stalo se tak v lednu 2017 (37).

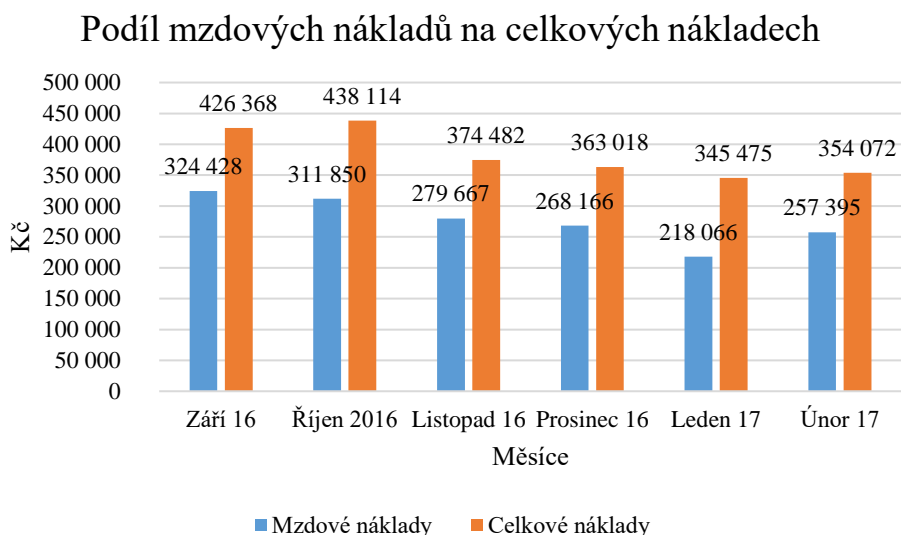
Náklady na zaměstnance

Následující tabulka znázorňuje v první části počet zaměstnanců, který se kolísavě pohybuje v každém měsíci jinak, průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance taktéž. V druhé části porovnává tabulka měsíční náklady s celkovými náklady – toto porovnání je znázorněno i v následujícím grafu. Jelikož je společnost ve fázi vzniku, nevykazuje zatím ještě tolik zisku. Mzdové náklady činí v každém měsíci přibližně 70 % z celkových nákladů.

Tab. 1: Mzdové náklady na zaměstnance (Zpracováno dle 21)

ROK	Září 16	Říjen 2016	Listopad 16	Prosinec 16	Leden 17	Únor 17
Počet zaměstnanců	10	11	9	7	9	10
Průměrné měsíční mzdové náklady na zaměstnance (Kč)	32 443	28 350	31 074	38 309	24 230	25 740
Mzdové náklady (Kč)	324 428	311 850	279 667	268 166	218 066	257 395
Celkové náklady (Kč)	426 368	438 114	374 482	363 018	345 475	354 072
Procentní podíl (%)	76,1	71,2	74,7	73,9	63,1	72,7

V některých měsících lze pozorovat, že pokud rostly celkové náklady, rostly i mzdové náklady, např. tomu tak bylo v měsíci září 2016. Nejvyšší pokles je zaznamenán v měsících říjen–listopad 2016, tento pokles byl u celkových nákladů o 17 % a u mzdových nákladů o 11,5 %. Nejvyšší průměrné měsíční náklady na zaměstnance lze zaregistrovat v prosinci 2016.



Graf č. 1: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech (Zpracováno dle 21)

Závěry z představení společnosti

Společnost postupem času začíná generovat zisk. Výnosy převyšují nad náklady. Nejvyšší náklady, občas kolísavého pohybu, jsou však stále mzdové náklady – tedy na vyplacení mezd zaměstnancům. Jelikož společnost nepodniká v průmyslu nebo zemědělství, je celkem pochopitelné, že nepřevládají žádné jiné náklady než právě ty mzdové.

3.3 Analýza „7S“

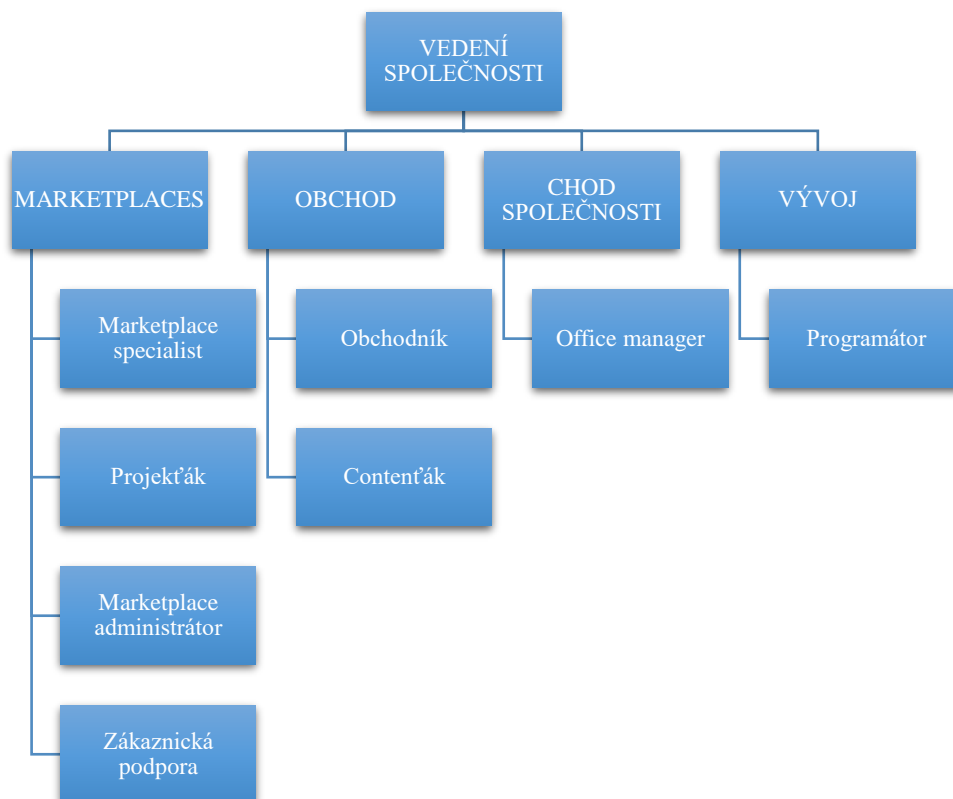
Analýza se zaměřuje na analýzu individuálních faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti. Analyzují se: strategie společnosti, organizační struktura, systém řízení, styl vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

3.3.1 Strategie

Nejvýznamnější strategií je budování společnosti EXPANDO global s.r.o. a jejího jména díky nabízeným službám svým klientům. Strategií je vstup e-shopů a prodejců na zahraniční trhy. Důraz je kladen na spolehlivost, vstřícnost, rychlé vyřízení, pečlivost. Nedílnou součástí znamená také zvyšování počtu klientů a jejich udržení. Strategií je také nabídnout odborné rady, uspokojit požadavky a potřeby klientů. Strategie jednotlivých zaměstnanců je individuální. Všichni mají společné to, že poskytují svým klientům ten největší komfort, poskytují plnohodnotné rady a snaží se jim plně vyjít vstříc (20).

3.3.2 Organizační struktura společnosti

Na obrázku je zobrazena organizační struktura společnosti EXPANDO global s.r.o. U malých společností je velkou výhodou, že organizační struktura je velice jednoduchá a hlavně přehledná. Organizační struktura této společnosti je liniová, dá se z ní hezky vyčíst vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými odděleními. V čele celé společnosti je vedení společnosti, které zastupuje pan Kurzok. Pod jímž se dále nachází podřízené oddělení marketplaces – které zastupuje pan Zogata, dále oddělení obchodu a také oddělení chodu společnosti – tyto dvě oddělení zastupuje pan Černý, a nakonec oddělení vývoje – zastoupeno panem Součkem. Do každého oddělení jsou pak zařazeni jednotliví zaměstnanci. Pro malý počet zaměstnanců uvnitř společnosti, zastupuje každou pracovní pozici pouze jeden zaměstnanec, opakem tomu tak je u pozic obchodník a programátor. Tyto dvě pozice vykonávají vždy dva zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří působí ve společnosti už déle, mohou vykonávat i jinou pozici, než přímo kterou ve společnosti vykonávají (20).



Obr. 9: Organizační struktura společnosti (Zpracováno dle 20)

Marketplace specialist

Správa účtů klientů na Amazon / eBay, úprava textů. Přelévání obsahu mezi několika systémy. Výpomoc s každodenními úkoly. Kontrola databáze (38).

Projekták

Řízení a realizace expanze českých e-shopů na globální trh Amazon a eBay. Komunikace nejen s klienty, ale i se zaměstnanci Amazonu a eBaye. Zodpovědnost za výsledek expanze i za spokojenost klienta (38).

Marketplace administrátor

Hlavním úkolem je řízení online přítomnosti a prodej přes eBay a další kanály. Výpis nových produktů pomocí Excel, optimalizace viditelných produktů. Editace a vodoznaky obrázků. Vyhledávání nových příležitostí, analýza dat a rostoucí trhy příležitostí (38).

Zákaznická podpora

Hlavní náplní je komunikace s klienty z ČR i ze zahraničí. Administrativní práce. Tvorba vzorů odpovědí. Zlepšování procesů a postupů (38).

Obchodník

Vyhledávání obchodních příležitostí. Segmentace kontaktů pro komunikační kampaně. Řízení vztahů s klienty. Dohled a podpora fází obchodovacího procesu. Udržovat klienty aktivní (38).

Content'ák

Tvorba poutavého obsahu formou oborových článků. Tvorba reklamních a marketingových textů, které podporují prodej služeb. Příprava infografiky – podklady pro grafické zpracování. Strategické vedení komunikačních kampaní. Vytváření newsletterů, výzev k akcím emailovou cestou (38).

Office manager

Příprava a obstarávání podkladů či potřebných dokumentů. Vedení diáře nadřízeného. Péče o návštěvy. Organizace úklidu, vybavení apod. Recepce a starost o hosty. Vyřizování administrativních úkonů. Zodpovědnost za chod kanceláře. Základní účetnictví (38).

Programátor

Práce na datových konektorech dle vytvořených vzorů. Pomoc klientům se zpracováním jejich dat. Vývoj jádra aplikace a jeho vylepšování (38).

3.3.3 Systémy řízení

Společnost EXPANDO global s.r.o. při běžné pracovní činnosti používá následující systémy. Na docházku nemá společnost žádný zvláštní program/software, je zaznamenávána pouze do tabulkového procesoru Microsoft Excel. Společnost pro interní komunikaci používá program/aplikaci Slack, který je už i jako mobilní aplikace. Zaměstnanci při komunikaci s klienty používají mobilní telefony, využívají e – mail, s některými využívají i program Skype. Obchodníci používají program/aplikaci Pipedrive – je silný prodejní CRM pro malé týmy. Kontrola nad prodejními výsledky a kontakty zákazníků. Dále používají EcoMail pro komunikaci s klienty a BaseCamp – přehled o vývoji obchodního oddělení. Pracovníci v oddělení Marketplaces používají software TeamGantt – jednoduše sledují aktivitu jednotlivých projektů a evidenci času u DPP. Společnost nepoužívá žádný software pro záznam účetnictví – tuto činnost společnosti dělá externí společnost. Pro interní finanční analýzu používá společnost procesor Microsoft Excel (20).

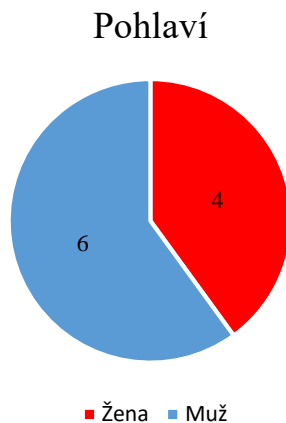
3.3.4 Styl vedení

Tato podkapitola popíše komunikaci a jednání manažerů s podřízenými. Spíše je využíván demokratický styl vedení společnosti. To znamená, že manager je aktivní, ale nechává si od zaměstnanců sdělit jejich názor. Poskytuje jim místo k vyjádření. Avšak v závěru má právě manažer nejvýznamnější slovo. Jeho slovo má nejdůležitější váhu a padne jako poslední (20).

3.3.5 Spolupracovníci

Společnost je rozdělena do 4 oddělení, do kterých spadají jednotlivé pracovní pozice, které obsazuje většinou jeden zaměstnanec a to proto, že společnost je malá a má pouze 10 zaměstnanců. Kolektiv je mladý a zaměstnanci mají mezi sebou velice dobré vztahy. Pozitivem na tom, že pracovní pozice je obsazena pouze jedním zaměstnancem, je větší soustředěnost.

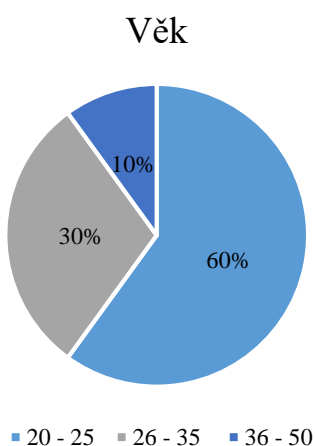
Se začátkem roku 2017 bylo zaměstnáno ve společnosti 10 zaměstnanců. Činilo 60 % mužů a 40 % žen. To tedy znamená, že ve společnosti není poměr zaměstnaných mužů a žen plně jednotvárný, ale převažují spíše muži (20).



Graf č. 2: Podíl mužů a žen ve společnosti (Zpracováno dle 20)

Struktura zaměstnanců z pohledu věku

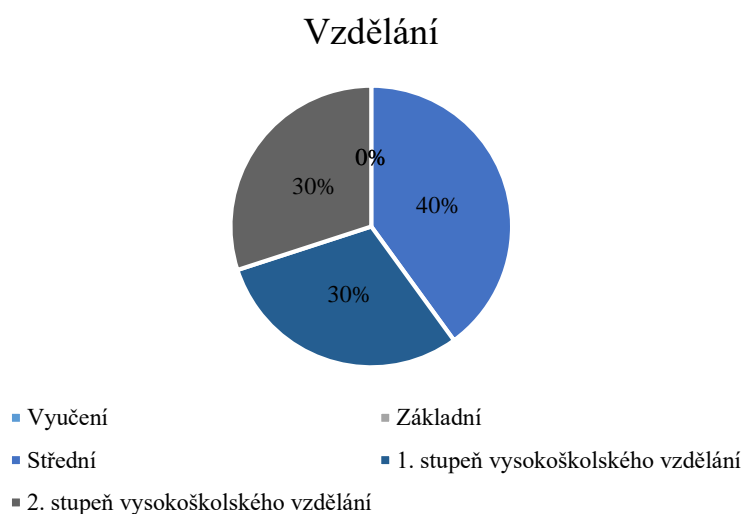
Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 30,4 let. Dá se tedy říci, že společnost má velice mladý kolektiv. Zastupují společnost ve většinovém procentu, což je 60 %. Pouhých 10 % tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 36–50, zbylých 30 % tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 26–35.



Graf č. 3: Věk zaměstnanců ve společnosti (Zpracováno dle 20)

Struktura zaměstnanců z pohledu dosaženého vzdělání

Nejvíce zastoupeným dosaženým vzděláním ve společnosti je střední, které zastupuje 40 % zaměstnanců. Vzdělání typu vyučení nezastupuje nikdo ve společnosti. 1. stupeň vysokoškolského vzdělání představuje 30 % zaměstnanců, a toto procento zastupuje i 2. stupeň vysokoškolského vzdělání, v součtu má tedy 60 % zaměstnanců dosaženo studium jakéhokoli vysokoškolského vzdělání. Na tuto skutečnost má určitě vliv i to, že většina zaměstnanců jsou mladí lidé a v dnešní době je vysokoškolské vzdělání vyžadováno.



Graf č. 4: Dosažené vzdělání zaměstnanců ve společnosti (Zpracováno dle 20)

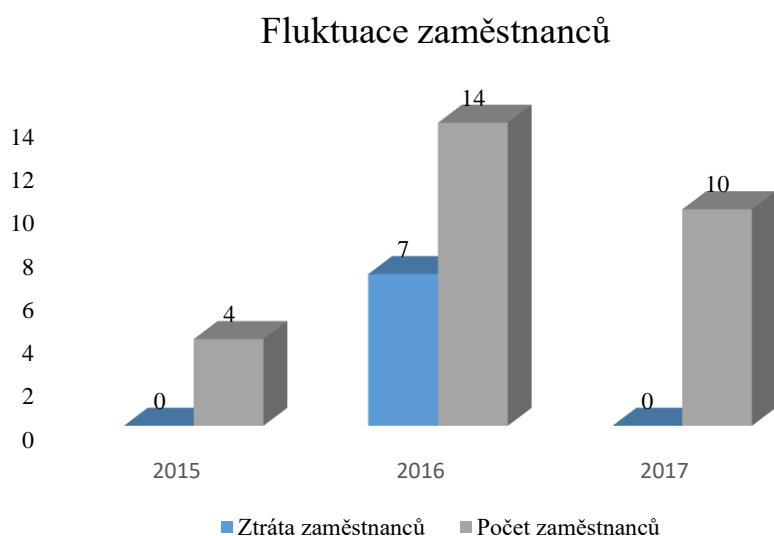
Fluktuace zaměstnanců společnosti

Následující graf a tabulka zobrazují celkový přírůstek a úbytek počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Míra fluktuace je vypočítaná jako podíl ztráty zaměstnanců a celkového počtu zaměstnanců za dané časové období vyjádřeno v procentech.

Tab. 2: Fluktuace zaměstnanců (Zpracováno dle 21)

Rok	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	4	14	10
Ztráta zaměstnanců	0	7	0
Míra fluktuace	0 %	50 %	0 %

V roce 2015 společnost vznikala ve čtyřčlenném týmu. V roce 2016 byl zaznamenán nejvyšší nárůst zaměstnanců – ve společnosti jich bylo 14 s tím, že během roku někteří zaměstnanci odešli. V tomto roce je zaznamenána vysoká míra fluktuace, 50 %. V roce 2016 odešlo 7 zaměstnanců. Roky 2015 a 2017 nepřinesly společnosti žádnou zaměstnaneckou ztrátu, což jde vidět v tabulce u ukazatele míra fluktuace. Někteří zaměstnanci v určitém roce nastoupili a zároveň společnost opustili, takovýchto případů bylo nejvíce zaznamenáno v roce 2016 – těchto případů bylo hned 6. Tedy začátkem roku 2017 ve společnosti pracovalo 10 zaměstnanců.

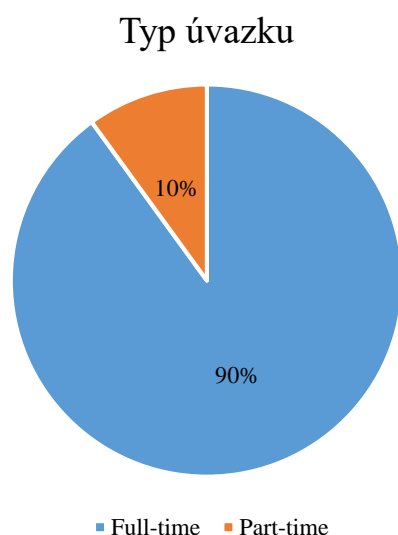


Graf č. 5: Fluktuace zaměstnanců (Zpracováno dle 21)

Délku zaměstnání nelze zanalyzovat, jelikož je společnost lehce přes rok na trhu. Statistiku nemocnosti společnost neeviduje.

Typ úvazku zaměstnanců ve společnosti

Ve společnosti pracuje 10 zaměstnanců. 90 % z nich jsou zaměstnání na full-time, neboli HPP, zbylých 10 % zaměstnanců jsou zaměstnání na part-time, neboli na DPP.



Graf č. 6: Typ úvazku zaměstnance ve společnosti (Zpracováno dle 20)

Velice důležité jsou výpočty ukazatelů produktivity práce. V následující tabulce jsou ukazatele produktivity práce zaznamenány za rok 2016 (za měsíce duben–prosinec) a rok 2017 (za měsíce leden a únor). Jelikož je společnost na trhu přibližně rok a dva měsíce, ukazatele nezobrazí žádná radostná čísla. Mzdová produktivita udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Bohužel v roce 2016 podíl tržeb na mzdových nákladech nebyl ani celá koruna, zato v roce 2017 už vidíme nárůst na 1,50 Kč. Mzdová rentabilita udává, jaký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost bude připadat na 1 Kč mzdových nákladů. V roce 2016 se tento ukazatel dostal do záporné hodnoty, jelikož společnost eviduje ztrátu. V roce 2017 se hodnota zvýšila na 0,01, pozitivní však je, že se hodnota nepatrně zvyšuje.

Tab. 3: Ukazatelé produktivity práce (Zpracováno dle 37)

	2016	2017
Mzdová produktivita	0,74	1,48
Mzdová rentabilita	-0,60	0,01
Podíl zisku na zaměstnance	-216 375	588
Produktivita práce z tržeb	267 411	70 543

Produktivita zisku na zaměstnance představuje, jak vysoký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadá na jednoho zaměstnance. Jelikož společnost vykazuje ztrátu

za rok 2016 a má málo zaměstnanců, bohužel i na jednoho zaměstnance tedy připadá určitá ztráta, ale jelikož v roce 2017 společnost vykazuje zisk, připadá zisk i na jednoho zaměstnance. Produktivita práce z tržeb udává, jak vysoké tržby jsou na jednoho zaměstnance, v roce 2016 jsou vyšší, jelikož tržby byly za 9 měsíců, kdežto v roce 2017 pouze za 2 měsíce. Nutno zmínit, že ukazatele podíl zisku na zaměstnance a produktivita práce z tržeb lze vypočítat i na měsíční hodnoty.

3.3.6 Schopnosti

Požadované schopnosti všech zaměstnanců jsou individuální na každou jednotlivou pracovní pozici. Podrobněji jsou charakterizované v podkapitole organizační struktura 3.3.2. Schopností celé společnosti je poskytování odborných rad svým klientům a vyjít jim v mnoha směrech maximálně vstříc (20).

Vzdělání zaměstnanců je zanalyzováno v podkapitole 3.3.5 Spolupracovníci.

3.3.7 Sdílené hodnoty

Velkou sdílnou hodnotou společnosti je společná práce všech zaměstnanců na vytváření a poskytování služeb. I když je společnost na trhu nová a působí na něm pouze něco přes rok, klade velký důraz na spolehlivost, důvěru, profesionalitu, kompetentnost, a hlavně na kvalitě svých služeb (20).

Závěry z analýzy „7S“

Strategií je budování společnosti díky službám poskytovaným zaměstnancům a také jejich vstup na zahraniční trh. Zaměstnanci poskytují klientům ten největší komfort, plnohodnotné rady a vyjít jim co nejvíc vstříc. Jednoduchá a přehledná organizační struktura díky malému počtu zaměstnanců. Účetnictví vyřizuje externí společnost. Vedení společnosti poskytuje zaměstnancům možnost vyjádření svých návrhů. Mladý kolektiv a velice dobré vztahy na pracovišti. 60 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, ať už prvního, nebo druhého stupně. V začátcích podnikání nejvyšší fluktuace.

Jeden zaměstnanec má smlouvu na DPP. Důraz je kladen, aby zaměstnanci uměli více jazyků, aby mohli komunikovat jak s klienty z ČR, tak se zahraničními tržisti. Sdílenými hodnotami jsou spolehlivost, důvěra, profesionalita, kompetentnost, kvalita služeb.

3.4 Aktuální systém hodnocení a odměňování

V této podkapitole bude popsán aktuální systém hodnocení a odměňování ve společnosti, dále popis i některých velice malých benefitů, které společnost poskytuje svým ne všem zaměstnancům. Společnost bohužel nevlastní žádný vnitřní předpis, který se týká hodnocení a odměňování.

3.4.1 Systém hodnocení

Ve společnosti má zaměstnanec nastaveny měsíční a týdenní cíle, které musí průběžně plnit, nebo jim jsou zadány úkoly ostatními kolegy, zde vzniká okamžitá zpětná vazba, většinou slovní, někdy písemná. Každý zaměstnanec alespoň jednou do měsíce podstupuje one2one sezení, dostává se mu tak zpětná vazba a jsou prodiskutovány další cíle. Přibližně dvakrát do roka jsou prováděny development dialogy, které jsou specifické tím, že jsou brány více do hloubky (20).

Co se týče oddělení marketplaces, každý zaměstnanec podrobně reportuje svou činnost do softwarového systému, pro projektové řízení, TeamGantt. Tímto softwarem lze jednoduše sledovat aktivitu jednotlivých projektů (20).

Cíle jsou nastaveny na celý rok dopředu a případně se upravují podle aktuálního vývoje (20).

Společnost využívá při hodnocení zaměstnanců metodu přímého nadřízeného, na základě pohovoru.

3.4.2 Systém odměňování

Jelikož je společnost ve fázi vzniku, všechny peněžní prostředky zůstávají uvnitř společnosti, tzn. že společnost neposkytuje svým zaměstnancům žádné finanční bonusy k jejich základním mzdám. Výjimku v tomto ohledu však tvoří obchodní tým, který má stanovenou fixní složku mzdy, tzn. nějaké minimum, a poté bohatou variabilní část, kterou si ovlivňují svým výkonem. Variabilní složka často dosahuje alespoň výši fixní složky mzdy (20).

Výše částky základní fixní mzdy se stanovuje podle pracovní seniority – zkušenosti, schopnosti zaměstnance, podle složitosti náplně práce, a také podle cen uváděných na trhu. Každopádně se může stát, že na totožné pozici mohou mít dva lidé odlišné mzdy (20).

Všichni zaměstnanci, kteří ve společnosti působí na HPP, jsou odměňováni fixní částkou s občasnými benefity, a to v případě, že dosahují nadprůměrných výsledků (20).

Zaměstnanci, kteří pracují na smlouvu o DPP, mají hodinovou mzdu, a jsou tedy odměňováni hodinově. Benefity se jim nedostává (20).

Společnost používá při odměňování zaměstnanců metodu tržního ocenění.

Benefity

Jak už bylo zmíněno, jelikož je společnost ve fázi vzniku, nedisponuje tedy žádnými zaměstnaneckými benefity.

Společnost však bere jako benefit to, že právě tito zaměstnanci mohou být přímo u vzniku něčeho takového jako je EXPANDO a věří v myšlenku toho, co EXPANDO může v budoucnu být. Pro nejlepší zaměstnance toto znamená také to, že mají možnost se zapojit do opčního programu (podíl ve společnosti).

Stručný popis opčního programu - na tento opční program mají nárok pouze klíčoví zaměstnanci, kteří ve společnosti působí déle než rok. Do tohoto programu má nárok se zapojit každý zaměstnanec, který předvede velice významný pokrok ve své činnosti. O zapojení rozhodují 3 spoluzakladatelé. Vytvořený je zaměstnanecký „pool“ a každý

do něj zapojený, má právo na podíl podle odpracovaných měsíců. Nárok zaniká při ukončení spolupráce. Více konkrétních informací nejsou veřejné (20).

Jako benefit se může považovat pořádání firemních „grilovaček“, které se konají přibližně jednou měsíčně. Jednou za půl roku se zaměstnanci vypraví na nějaké escape game nebo paintball. Velkou zajímavostí však je pořádání remote office, tzn. že se zaměstnanci vydají na nějakou chatu a tam pracují, probíhá asi jednou ročně. Veškerý volný čas potom zaměstnanci tráví společně (20).

3.4.3 Pracovní doba

Většina zaměstnanců ve společnosti má pracovní dobu volnou neboli flexibilní. Část zaměstnanců dokonce není vůbec vázaná na místo výkonu práce (mohou cestovat po celém světě), nebo mají možnost home office (20).

3.4.4 Pracovní prostředí

Společnost sídlí v hlavním městě Praha. Společnost vlastní bývalý půdní byt, který je velmi luxusní a nachází se na prestižní adrese Praha 1, na této adrese má společnost sídlo i reálnou kancelář. Adresa i sousedství s ostatními nájemníky – významní advokáti, dodávají v očích klientů důvěru v tuto společnost (20).

Uvnitř společnosti je hlavní workspace, kde může pracovat až 15 lidí, kancelář pro programátory a zasedačka. Kanceláře jsou velice neformální. Kromě toho, mají i volací koutek / odpočinková místnost. Zaměstnanci mají k dispozici otevřenou kuchyň a terasu na střeše (20).

Vzdělání zaměstnanců je zanalyzováno v kapitole 3.3.5 Spolupracovníci.

Závěry z analýzy systému hodnocení a odměňování

Hodnocení ve společnosti probíhá vždy po dokončeném úkolu. Alespoň jednou do měsíce podstupují zaměstnanci one2one sezení, dvakrát do roka se provádí hlubší dialogy. Zaměstnancům společnosti nejsou poskytovány finanční odměny, kvůli jejímu startupu na trhu. Výjimka je však, pokud zaměstnanec dosahuje nadprůměrných výsledků. Výše mezd se řídí podle tržních cen – nabídka konkurence z hlediska pracovní pozice, dále se orientuje podle pracovní seniority zaměstnanců – jejich schopnosti apod. Zaměstnanci na DPP pobírají hodinovou mzdu a nemají nárok na finanční odměnu. Nejlepší zaměstnanci mají možnost podílet se na opčním programu. Mezi „benefity“ lze řadit různé grilovačky escape game, ale také volný čas strávený společně. Velkou výhodou společnosti je možnost home office a flexibilní pracovní doba, kterou většina zaměstnanců má. Pozitivní je také neformálnost kanceláří. Ve společnosti je k dispozici odpočinková místnost, kuchyň, dokonce terasa na střeše.

3.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Dotazníkové šetření proběhlo v týdnu 1. 5. - 7. 5. 2017. Jelikož společnost sídlí v Praze, dotazníkové šetření bylo vytvořeno přes internet, přesněji přes GOOGLE Disk, pomocí formulářů a poslán respondentům. Z 10 zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní, na něj všech 10 zaměstnanců odpovědělo, tedy 100 % účast. Výsledky tedy budou velice stěžejní.

Cílem bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti, pak dále spokojenost s jejich výší základní mzdy, s pracovním prostředím, s pracovní dobou, vztahy na pracovišti, zjištění psychické vyčílenosti, jak jim jsou zadávány úkoly, co by zaměstnance nejvíce motivovalo apod.

Dotazník byl rozvržen do několika oblastí, obsahujících 38 otázek.

Základní otázky

Otázky v dotazníku byly rozčleněny do více podkategorií. Na úvod byly zvoleny otázky na „tělo“ respondenta, na případné zařazení a aby se na začátku trochu „otrkali“ a byli ochotnější se více rozvykládat neboli otázky typu – pohlaví, věk, vzdělání.

Doprava

Následovaly otázky na zjištění, jak se respondenti do práce dopravují a jak daleko dojíždí, zda by byla možnost návrhu benefitu – příspěvek na dopravu. Průměrná zjištěná dojezdová vzdálenost je asi 20 km.

Hodnocení

Ve společnosti probíhá hodnocení pracovníků ne zcela pravidelně. Ne každý zaměstnanec je pravidelně hodnocen. Pravidelně hodnocení respondenti odpověděli, že se jim zpětné vazby dostává týdně nebo měsíčně, nebo také po každém vykonaném úkolu, většinou se jedná o verbální zpětnou vazbu.

Stres při práci

Bylo také zjištěno, že půlka respondentů se v práci dostává do stresu a druhá půlka se nedostává. Na toto zjištění by se měla společnost zaměřit, jelikož v novele zákoníku práce začne nabývat účinnosti položka „Ochrana před stresem“ – mělo by tedy docházet k eliminaci rizika vzniku stresu.

Pracovní doba, pracovní prostředí, vybavení

Zaměstnanci jsou dále spokojeni se svou pracovní dobou, která je ve většině případů flexibilní, někdy i home office, také s pracovním prostředím jsou spokojeni a vlastní potřebné vybavení ke své práci.

Odměňování

Podstatným podkladem pro návrhovou část bakalářské práce byly získané informace ohledně odměňování ve společnosti. 90 % respondentů je spokojeno s výší jejich základní

mzdy, pouze jeden respondent není spokojený, důvodem nespokojenosti je nízká základní mzda.

Zadávání úkolů

Ve společnosti probíhá zadávání úkolů možnostmi „sám sobě“, meetingy, vizemi, stanovenými dlouhodobými plány, které musí splnit, možnostmi také je zadání úkolů mailem, ale i firemním programem.

Kolektiv, vztahy

Dále bylo důležité zjistit, jak se zaměstnanci ve společnosti cítí se stávajícím kolektivem. Všem záleží na tom, v jakém kolektivu pracují, se svými kolegy mají velmi dobré nebo dobré vztahy, na pracovišti tedy neexistují žádné špatné vztahy. Zaměstnanci uvedli, že dokonce udržují i velmi dobrý nebo dobrý vztah se svým nadřízeným. Lze říci, že společnost má bezkonfliktní kolektiv a vytváří si příjemnější prostředí pro výkon své práce. Na otázku, zda nadřízení poslouchají jejich názor odpověděli převážnou většinou, že je nadřízení vyslechnou, a tudíž je potvrzeno, že společnost má demokratický styl řízení.

Motivace

Na žebříčku tří nejvíce motivujících aspektů k vyššímu pracovnímu výkonu se umístila finanční odměna, tu by chtělo víc jak polovina zaměstnanců. Polovina zaměstnanců by ráda dostávala zaměstnanecké benefity a třetím je vyšší základní mzda. Více jak polovina zaměstnanců nedostává žádné benefity, ti zbylí z nich berou jako benefit možnost home office. Dále by bylo motivujícím, kdyby se jejich mzda měnila v souvislosti s jejich výkonem.

Zaměstnanecké benefity

Je zřejmé, že je důležité do systému odměňování zařadit položku benefity, jelikož zaměstnanci o ně mají zájem. Preferovali by spíše peněžní benefity. Pokud by si měli vybrat, vybrali by spíše kulturu, zde by pro ně bylo lákavé dostávat vstupenky na různé festivaly, vstupenky do kina a vstupenky do divadla. Jestliže by si vybrali sport, polovina by chtěla permanentky do fitness. Dále by si spíše vybrali odborné kurzy –

např. vzdělávací kurzy, seberealizace, marketing, grafika apod. Dále by si půlka vybrala jako benefit zdraví a půlka sociální podoby. Velice důležité bylo dozvědět se i jejich osobní návrh benefitů. Jednalo se o houpací síť v kanceláři, firemní jídelnu, sportovní teambuildingy, cestování a mnoho jiného. I přesto, že zaměstnanci neznají benefitní systém cafeteria. Poté, co měli zaměstnanci vysvětleno, co tento systém znamená, měli by o něj zájem.

Zaměstnanci ve většině případů neuvažují o změně zaměstnání, a pokud se někdo takový najde, důvodem je celková změna, zaměstnání v podobném oboru, nebo zaměstnání v oboru, který vystudoval. Nikdo však nemá důvod odcházet kvůli současnému systému odměňování. Doporučili by společnost potenciálním pracovníkům a shledávají ji jako dobrého zaměstnavatele.

Závěry z analýz spokojenosti

Většina zaměstnanců do společnosti dojíždí, někteří i více jak 10 km. Většina zaměstnanců má pravidelnou zpětnou vazbu, a to buď po každém vykonaném úkolu, nebo alespoň jednou do týdne nebo měsíce, bohužel ne všichni zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni. Půlka zaměstnanců se při práci dostává do stresu, půlka je vůči stresu odolnější, na tento problém by se firma měla zaměřit, jelikož začne platit v zákoníku práce položka „ochrana před stresem“. Spokojenost zaměstnanců s flexibilní pracovní dobou, někdy možnost home office. Společnost může shledávat jako velice pozitivní to, že zaměstnanci jsou spokojeni s výší jejich základní mzdy. Zadávání úkolů ve společnosti probíhá různými způsoby. Zaměstnanci mají spolu mezi sebou i s nadřízeným velmi dobré, dobré vztahy, vytváří si tak i příjemnější prostředí. Nadřízení poslouchají i jejich názory. Pro zaměstnance by bylo motivující dostávat finanční odměnu, potom zaměstnanecké benefity anebo vyšší základní mzdu. Zaměstnance by motivovalo odměňování podle výkonu jejich práce. Společnost momentálně neposkytuje benefity, zaměstnanci o ně mají zájem. Zaměstnanci by dále měli zájem o zavedení benefitního systému „cafeteria“. Většina zaměstnanců neuvažuje o změně zaměstnání, pár jich to v plánu má. Zaměstnanci shledávají společnost jako dobrého zaměstnavatele.

3.6 Řízený rozhovor s managementem společnosti

V rámci řízeného rozhovoru s managementem společnosti byly pokládány otázky. Otázky byly sestaveny tak, aby výsledky sloužily jako podklad pro zpracování návrhové části bakalářské práce. Některé otázky vycházely díky získaným informacím z dotazníkového šetření. Na tyto otázky odpovídal konkrétně pan Jiří Černý.

Cílem řízeného rozhovoru je zjistit, zda by společnost byla ochotna změnit systém svého hodnocení a odměňování, jaké by byla ochotna společnost poskytnout svým zaměstnancům benefity a jakou částkou jim na ně přispívat. Odpovědi budou sloužit a budou nápomocny jako podklad pro zpracování návrhové části bakalářské práce.

1) Má společnost problém s obsazováním kvalifikovaných zaměstnanců na hledaná pracovní místa?

„Ano, velmi zásadní. Naši společnost můžeme rozdělit na dvě hlavní části – konzultační a vývojářskou. Problém spojení s tou první, konzultační, je ten, že problematika, kterou řešíme je v českém prostředí do značné míry novátorská. Z toho důvodu je prakticky nemožné najít uchazeče o zaměstnání s požadovanými znalostmi a dovednostmi. Co se týká vývojářů, situace na českém trhu a obecně ve světě je taková, že poptávka po programátorech zásadním způsobem převyšuje nabídku, a proto je obtížné najít dostatečné množství pracovníků.“

2) Pokud má společnost problém, řeší ho? Jak je problém řešen?

„Do této chvíle se problém dařilo řešit alespoň provizorně. Všichni zaměstnanci naší společnosti se k nám dostali přes doporučení někoho známého. Protože jsme se však nyní dostali do situace, kdy je třeba nábor výrazně urychlit a zvýšit, investujeme do externí společnosti, která nám pomůže s tvorbou employer branding. Věříme, že jsme v situaci, kdy jsme vytvořili dostatečně atraktivní pracovní prostředí a produkt, který přitáhne dostatečnou pozornost a podaří se nám tak příležitost spolupráce s EXPANDO „prodat“ potenciálním zaměstnancům.“

3) Spolupracuje společnost se SŠ, nebo VŠ (hledání uchazečů)? Pokud ne, chtěli byste ho zavést?

„Ano, spolupracujeme s brněnskými, pražskými univerzitami, které však stále nejsou příliš pružné ve svém přístupu ke zprostředkování příležitostí pro své studenty či absolventy – ať už se jedná o odbornou praxi nebo nástup do zaměstnání po dokončení studia. Oproti tomu se nám podařilo navázat partnerství s americkou univerzitou, která dokáže velmi efektivním způsobem najít shodu mezi požadavky společnosti a schopnostmi svých studentů. Díky tomu jsme připravili stážový program, do kterého v první vlně (léto 2017) zapojujeme 2 zahraniční studenty.“

„Osobně vnímám za velmi důležité, aby docházelo k úzkému propojení akademické sféry a reálné praxe, protože tyto dva odlišné světy si mohou být vzájemně užitečné. Proto EXPANDO spolupracuje s celou řadou českých studentů, kteří však cestu k nám museli najít vlastními silami a nikoli za podpory svých vzdělávacích institucí.“

4) Čerpáte nějaké dotace na zaměstnance z EU? Máte účast na nějakých programech?

„Do této chvíle jsme žádné evropské ani lokální peníze nečerpali. Zvažujeme zapojení do programů poskytovaných CzechInvestem v rámci Czech Demo, které umožňuje mezinárodní prezentaci, která je pro naši společnost, s ohledem na globální charakter produktu, velmi důležitá.“

5) Jak velkou hrozbu pro vás představují konkurenti z hlediska stejných pracovních pozic?

„Vzhledem k tomu, že jsme projekt, na kterém se nejspíš nebudou podílet stovky zaměstnanců, nemusí být náš nábor příliš masový. Naše činnost je hodně specifická, stejně jako myšlenkové nastavení společnosti/týmu (company mindset). To je důvod, proč naši zaměstnanci zůstávají, přestože jsou jim konkurencí nabízeny lepší platová ohodnocení a zaměstnanecké benefity. Seberealizace, smysl a úspěch jsou velmi silné společné hodnoty, které se v našem týmu objevují. A ty se u nás daří naplňovat díky prostředí, které tvoříme.“

6) Plánujete v systému odměňování provádět nějaké změny?

„Ano. Do jisté míry jsme do toho tlačeni rostoucí velikostí společnosti i vývojovou fází, ve které se právě nacházíme. Podařilo se nám vytvořit dostatečné zázemí a rádi bychom zavedli pro stabilní systém odměňování zaměstnanců. To je také jedním z hlavních důvodů, proč jsme se zapojili do tohoto výzkumu.“

7) Přemýšlíte o zavedení benefitů? Pokud ano, o jaké by se jednalo?

„Ano, uvažujeme. Na druhou stranu v tuto chvíli příliš nevíme, jak tuto problematiku uchopit. Kolegové projevují zájem o jazykové nebo odborné kurzy a společné aktivity ve volném čase (pronájem chaty, paintball, společné večere apod.). Požadavky jsou však poměrně různorodé, a proto stále nedošlo ke konečnému návrhu struktury zaměstnaneckých benefitů.“

8) Pokud by si zaměstnanci vybrali z benefitů KULTURA, SPORT, ODBORNÉ KURZY, JAZYKOVÉ KURZY, ZDRAVÍ, SOCIÁLNÍ PODOBY, jaké byste jim byli ochotni poskytnout?

„Z hlediska poskytnutí zaměstnaneckých benefitů jsme limitováni pouze prostředky, které do nich jako firma můžeme vložit. Pokud tedy odhlédnu od finanční stránky věci, je struktura zaměstnaneckých benefitů zcela závislá na rozhodnutí zaměstnanců. Již dnes všichni zaměstnanci využívají možností Multisportky, která umožňuje návštěvu celé řady sportovišť ve větších městech České republiky. Příspěvky na sport tedy nejsou příliš aktuální, ačkoli na tuto službu není naší společností přispíváno, ale hradí si ji každý individuálně.“

9) Byli byste ochotni poskytnout zaměstnancům příspěvek na dopravu?

„Ano, pokud by o něj zaměstnanci projevili zájem. Poloha našich kanceláří však byla záměrně zvolena do samotného centra města, aby zaměstnancům poskytovala nejvyšší možné využití potenciálu služeb města a také komplexní a snadnou dopravní dostupnost. Jsme přímo na přestupní stanici metra, v přímé blízkosti 6 tramvajových linek a na jedné z hlavních cyklostezek procházejících skrze město.“

10) Byli byste ochotni poskytnout zaměstnancům benefity systémem „Cafeteria“?

„Ano. Tento systém se zdá být nejvhodnějším řešením naší aktuální situace vzhledem k různorodosti požadavků našich zaměstnanců.“

11) Byly by benefity poskytovány všem zaměstnancům?

„Zaměstnanecké benefity by byly poskytovány pouze zaměstnancům pracujícím na plný úvazek. Jejich výše by byla také závislá na době spolupráce a profesní senioritě zaměstnance.“

12) Jakou částkou byste byli ochotni zaměstnancům přispívat na zaměstnanecké benefity? Popřípadě kolika procenty byste byli ochotni přispět zaměstnancům?

„V tuto chvíli je těžké odhadovat přesnou částku, kterou bychom byli schopni/ochotni zaměstnancům věnovat. Řádově se však bavíme o benefitech ve výši 5-15 % hrubé mzdy zaměstnance měsíčně.“

Závěry z řízeného rozhovoru

Společnost shledává velmi zásadním problémem obsazování pracovních míst kvalifikovanými zaměstnanci – tento problém řeší zatím provizorně. Investice do externí společnosti, která společnosti pomáhá urychlit a zvýšit nábor zaměstnanců. Spolupráce s pražskými a brněnskými univerzitami, bohužel nejsou univerzity pružné v přístupu ke zprostředkování příležitostí studentům, navázala dokonce kontakt s americkou univerzitou, v létě zapojí 2 studenty do stážového programu. Nečerpá žádné peněžní prostředky typu dotace, do budoucna se chce zapojit do programu Czech Demo – umožnění mezinárodní prezentace. I přesto, že konkurenti nabízejí lepší platové odměňování a benefity, zaměstnanci zůstávají kvůli specifické činnosti společnosti, také kvůli myšlenkovému nastavení týmu – společné hodnoty jsou úspěch, seberealizace. Do určité míry je společnost hnána k zavedení stabilního systému odměňování (kvůli její rostoucí velikosti, ale i vývojové fázi). Úvaha o zavedení benefitů, problém shledáván v různorodosti požadavků zaměstnanců. Limity jsou pouze ve finančních prostředcích, struktura benefitů je tedy závislá na rozhodnutí zaměstnanců – k vyřešení problému

by pomohl systém benefitů cafeteria, který by společnost schvalovala. Možnost zavedení příspěvku na dopravu, pokud by zaměstnanci souhlasili – poloha kanceláří byla zaměřena do centra města, pro využití komplexní a snadné dopravní dostupnosti. Velice dobře vybraná lokalita společnosti, velice dobrá dostupnost městskými dopravními prostředky. Benefity pouze pro zaměstnance na HPP, nárok podle doby spolupráce a profesní seniority. Benefity ve výši 5-15 % hrubé měsíční mzdy zaměstnance.

3.7 Porterova analýza pěti sil

V této kapitole bude popsána Porterova analýza pěti sil. Tato analýza je zaměřena na intenzitu konkurence v rámci odvětví. Ukazuje nám, díky střetu těchto pěti základních konkurenčních sil, jak bude společnost zisková v daném odvětví (42).

3.7.1 Stávající konkurence

Společnost EXPANDO global ve své činnosti tedy expanzi, resp. umožnění vstupu svých klientů, firem a jejich e-shopů na zahraniční trh. Jak už bylo prozrazeno, společnost konkurenta v této činnosti v tuzemsku nemá. Po prozkoumání internetu bylo zjištěno, že zahraniční trh má v e-commerce mnohem více konkurentů. Na webovém portálu Top 10 ecommerce site builders byl sestaven žebříček společností, které se zabývají právě expanzí svých klientů na zahraniční trhy, podle hodnocení. Konkurenti jsou z různých koutů světa, ať už se jedná o Evropu – Rusko, jihozápadní Asii – Izrael, nejvíce zastoupených v žebříčku nejlépe hodnocených bylo z Ameriky – USA, Kanada (nikoho by to ani nezaskočilo, že právě Amerika bude v žebříčku převládat, jelikož Amerika je považována za velice vyspělý kontinent).

Níže jsou uvedeny 3 TOP společnosti, které obsazují zahraniční trh právě s touto činností podnikání:

- BigCommerce (USA – Texas) – hodnocení 9,8 „Outstanding“,
- Wix (Izrael) – hodnocení 9,5 „Outstanding“,
- Volusion (USA – Texas) – hodnocení 9,1 „Very good“ (43).

Lze pozorovat, že dokonce i Izrael se může umístit mezi dvěma špičkovými společnostmi z Ameriky.

V dnešní době se internetové obchody řadí mezi velice lákavý a populární způsob nakupování. Internetové obchody se rok od roku rozrůstají, i tržby z e-commerce rostou. Tento styl obchodování se stal velkým fenoménem a dostává se do popředí žebříčků. Dnes už je možné pořídit na internetu, dá se říct cokoliv – přes elektroniku, oblečení, domácí potřeby, nábytek, nově se dají přes internet objednat už i potraviny.

3.7.2 Nová konkurence

Na trhu, na kterém se společnost EXPANDO global nachází není velká pravděpodobnost vstupu nového konkurenta. Činnost, kterou se společnost zabývá je velice specifická, není to jako prodej oděvů. Vstup nového konkurenta na trh by bylo velice finančně náročné. Pouhým konkurentem by se mohla stát nějaká společnost v zahraničí, což nejspíš nepřipadá v úvahu.

3.7.3 Odběratelé

Odběrateli společnosti EXPANDO global jsou převážně klienti, firmy vlastníci e-shop, kteří jsou úspěšní na tuzemském trhu, chtějí, aby jejich obchod pronikl na zahraniční tržiště – přímo na Amazon nebo eBay. Klientem může být kdokoli. Někdo, kdo má buď unikátní produkt, nebo i produkt, který prodává více prodejců, ale může mít úspěch – protože poptávaný produkt může mít právě on na skladu.

3.7.4 Dodavatelé

Mezi hlavní a velice důležité dodavatele společnosti EXPANDO global se řadí právě tržiště Amazon a eBay – velké internetové portály, se kterými společnost spolupracuje. Servery, které EXPANDU umožňují vstup jejich klientů na zahraniční trhy.

Jestliže by Amazon a eBay se společností neuzavřeli určité smlouvy, EXPANDO by nepodnikalo.

Amazon.com, Inc.

Jedná se o internetový obchod, patřící americké společnosti, řadící se mezi největší a nejstarší obchody svého druhu. Dokázala růst jako jedna z mála i v časech ekonomické krize. K roku 2011 v Evropě fungují pobočky ve Velké Británii, Francii, Německu a Itálii.

Společnost EXPANDO global spíše nabízí svým klientům tržiště Amazon. Je více strukturovanější, vzešel z e-shopu a je lépe procesně nastavený (44).

eBay

Jedná se o největší aukční síň na celém světě. Díky velmi široké nabídce zboží lze přes eBay prodat či koupit prakticky cokoli. Možnost nákupu je zde buď díky aukčnímu přihazování, nebo možnost nákupu „But It Now“ – okamžitý nákup zboží za stanovenou cenu (44).

Dříve bylo toto tržiště známo jako prodej použitého zboží, stejně jako známé Aukro. Postupem času se tento internetový obchod přetransformoval na tržiště, na které vstupují výrobci a prodejci s novým zbožím. V dnešní době je na eBay větší nabídka nového zboží oproti použitému zboží (44).

3.7.5 Substituční produkty

Jelikož společnost EXPANDO global podniká v činnosti online obchodů, substituty tedy budou kamenné obchody. Velkou výhodou kamenných obchodů oproti online obchodům je možnost vyzkoušení a prohlédnutí, zboží si zákazník odnáší ihned domů.

Však velkou výhodou online obchodů v dnešní době je pohodlí. Přece jen dnešní doba je plná spěchu, nic nestíhání. Z pohodlí domova si může zákazník cokoli objednat, může si zvolit možnost doručení až domů. Žádné starosti. Avšak online obchod má i své nevýhody, jako např. není možnost prohlédnutí a vyzkoušení si zboží, problematičtější reklamace.

Závěry z Porterovy analýzy

Velkou předností společnost shledává svou jedinečnost na tuzemském trhu, v oblasti své činnosti nemá na tuzemském trhu konkurenta. Není zatím velká pravděpodobnost nového konkurenta. Počet odběratelů roste, společnost pomohla už více jak 20 klientům. Dodavateli jsou velká tržiště, „velikáni“ online obchodů – Amazon, eBay, na které denně vstupuje tisíce, možná statisíce i miliony uživatelů. Substituty k online obchodům jsou kamenné obchody. V dnešní době se spíše využívají už online obchody, proto zde není pravděpodobnost, že by kamenné obchody vyčlenily, nebo úplně zastoupily online obchody.

3.8 Analýza trhu práce

Analýza trhu práce je zaměřena na hlavní město Praha, kde se nachází sídlo společnosti EXPANDO global s.r.o.. Pro tuto analýzu jsou veškeré údaje čerpány ze stránek Českého statistického úřadu a integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí.

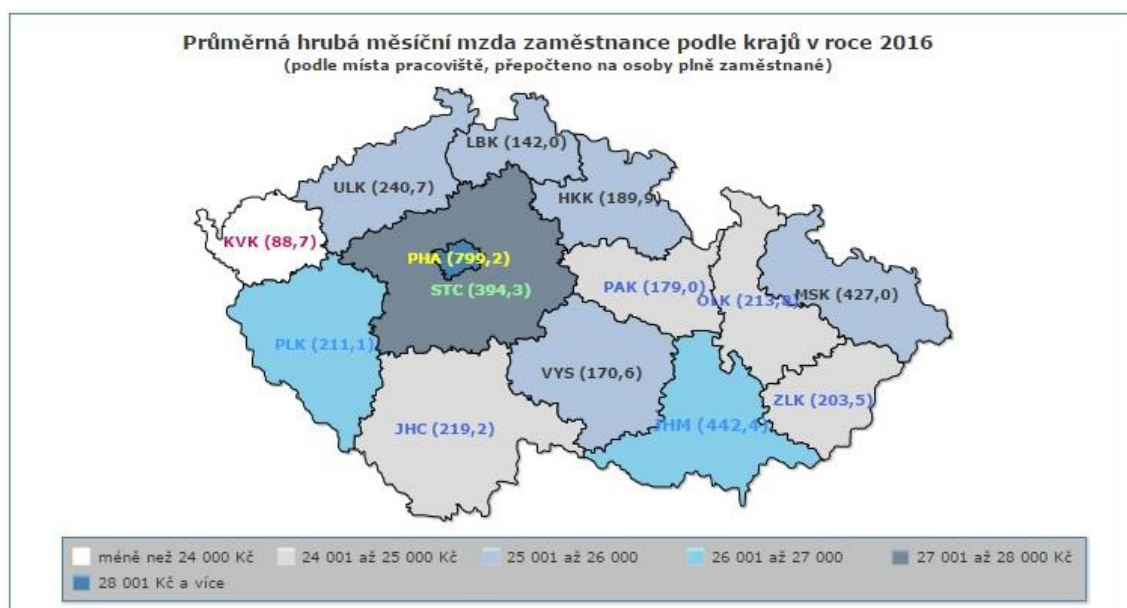
3.8.1 Mzdové šetření

V této podkapitole budou zaznamenána mzdová šetření – průměrné měsíční hrubé mzdy. Tato mzdová šetření budou zobrazena podle jednotlivých kritérií. Kritéria mzdového šetření jsou následující, podle krajů, podle NACE, mzdy klíčových pracovních pozic. Dále zde budou zaznamenány nejpoužívanější zaměstnanecké benefity, které jsou v ČR společnostmi poskytovány, analýza konkurence z hlediska odměňování (nabízené mzdy a benefity u jiných společností). Dále je zanalyzována zaměstnanost a nezaměstnanost v Praze (nabídka a poptávka po práci), zaměstnanost dle sektorů. Byly zanalyzovány demografické údaje – růst obyvatelstva, ekonomicky aktivní a neaktivní obyvatelstvo, dělení podle věku a vzdělání, na úplný závěr analýza dotací a zjištění legislativních změn.

Podle krajů

Průměrná hrubá měsíční mzda v Praze ve 4. čtvrtletí roku 2016 dosáhla hodnoty přibližně 36 600 Kč, Český statistický úřad udává informaci o tom, že je to historické maximum za období trvání samostatné ČR (39).

Český statistický úřad také uveřejnil, že průměrná hrubá měsíční mzda ve 4. čtvrtletí 2016 zaznamenala v meziročním srovnání nárůst o 2,9 %. A jelikož v Praze vzrostly meziroční spotřebitelské ceny o 1,3 %, narostla tak i reálná mzda o 1,6 % (39).



V závorce u zkratky kraje je uveden průměrný evidenční počet zaměstnanců v tisících osob.

Obr. 10: Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v ČR (Zpracováno dle 22)

Podle NACE

NACE znamená statistická kategorizace ekonomických činností, používající Evropská unie. Pro statistická data o činnostech v několika ekonomických oblastech vytváří NACE jakýsi rámec. Vzniklé statistiky, které jsou výsledky klasifikace NACE lze v celé Evropské unii srovnávat. Povinností je pro všechny členské státy Evropské Unie používání klasifikace NACE.

Společnost byla zařazena pod následující kódy:

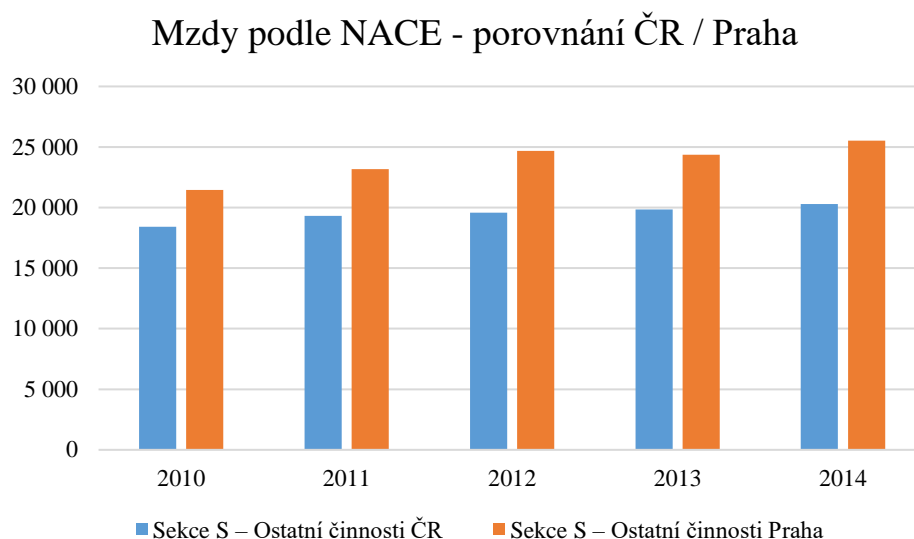
- Sekce S Ostatní činnosti.
 - 62.09 Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií.
 - 82.1 Administrativní a kancelářské činnosti.
 - 94.11 Činnosti podnikatelských a zaměstnavatelských organizací.
 - 96.09 Poskytování ostatních osobních služeb (36).

Následující tabulka a graf porovnávají mzdy dle NACE, přímo Sekci S, do které společnost spadá, a k nim jsou přiřazeny částky průměrných měsíčních mezd, v porovnání celé ČR a Prahy. Uvedené údaje týkající se pouze zaměstnanců v pracovním vztahu ke zpravodajské složce. Nejsou zahrnuty osoby, které vykonávají veřejné funkce, např. senátoři, poslanci, soudci, členové uvolnění zastupitelstev všech stupňů. Jedná se o mzdy zúčtované v tomto období k výplatě.

Tab. 4: Mzdy podle NACE (Zpracováno dle 32)

Sekce / Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Sekce S – Ostatní činnosti ČR	18 418	19 319	19 592	19 830	20 297
Sekce S – Ostatní činnosti Praha	21 463	23 181	24 669	24 359	25 514

Výsledky jsou porovnávány v letech 2010–2014. V tabulce lze pozorovat, že průměrné mzdy dle NACE sekce S – ostatní činnosti, jsou v Praze vyšší, oproti průměru celé ČR. V Praze se průměry pohybují okolo 24 000 Kč, za Prahu lze pozorovat poměrný nárůst, nebylo tomu tak v roce 2013, kdy mzda poklesla o 310 Kč. K nejvyššímu nárůstu došlo mezi roky 2010 a 2011, kdy částky dosáhly rozdílu 1 718 Kč. V ČR v období 2010–2014 lze pozorovat opět postupný růst průměrných mezd podle NACE, v roce 2010 začínaly na částce 18 418 Kč a v roce 2014 se zastavily na 20 297 Kč.



Graf č. 7: Porovnání mezd dle NACE (Zpracováno dle 32)

Mzdy pro klíčové pracovní pozice

Pro společnost je každá pracovní pozice klíčovou. Proto v následující tabulce jsou zaznamenány všechny pracovní pozice a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy za území celé ČR. Hodnoty mezd uvedených v tabulce byly vygenerovány za pomoci webového portálu PLATY.CZ, kde lze jednoduše vyhledat ve většině případů, všechny pracovní pozice a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR. Tabulka je sestavena sestupně, tedy od nejvyšší průměrné hrubé měsíční mzdy. Nejvyšší částku získala pracovní pozice „Projekták“, nejnižší částku obdržela pracovní pozice „Zákaznická podpora“. Není divu, že společnost má vysoké mzdové náklady. I přesto, že má společnost pouze 10 zaměstnanců, jejich mzdy jsou poměrně vysoké. Částky jsou brány jako průměr za celou ČR, v Praze budou tyto pozice pravděpodobně mnohem výše odměněny, navíc ke mzdě budou náležet i nějaké zaměstnanecké benefity.

Tab. 5: Mzdy klíčových pracovních pozic (Zpracováno dle 31)

Pracovní pozice	Průměrná hrubá měsíční mzda
Projekták	40 467 Kč
Marketplace specialist (CRM specialista)	39 628 Kč
Programátor	37 589 Kč
Obchodník	33 173 Kč
Office manager	28 004 Kč
Contenták	26 036 Kč
Zákaznická podpora	25 127 Kč

Zaměstnanecké benefity

Rok od roku přibývá více štedrých zaměstnavatelů, kteří poskytují svým zaměstnancům zaměstnanecké benefity. Následující tabulka dává přehled o tom, jaké zaměstnanecké benefity společnosti svým zaměstnancům poskytují. Lze pozorovat, že zaměstnavatelé poměrně hodně dbají na důchodovou budoucnost zaměstnanců, více jak polovina zaměstnavatelů poskytuje příspěvek na penzijní připojištění. Na přičce nejvíce využívaných benefitů v letech 2010–2014 (zaznamenány jsou pouze roky 2010, 2012 a 2014), se umístil mobilní telefon, vzdělávání – v podobě kurzů a školení, dále lékařské prohlídky. Zvýrazněny jsou potom benefity, které by zaměstnanci společnosti nejvíce ocenili a uvítali.

Tab. 6: Vývoj poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v letech 2010, 2012, 2014 (Zpracováno dle 23)

Benefity	2010	2012	2014
Mobilní telefon	80 %	75 %	89 %
Vzdělávání	70 %	82 %	81 %
Lékařské prohlídky	-	-	78 %
Pitný režim	71 %	71 %	75 %
Stravenky	75 %	81 %	74 %
Služební automobil	75 %	75 %	74 %
Věcné dary	57 %	64 %	68 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	74 %	68 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	43 %	49 %
Sport	33 %	39 %	42 %
13. plat	32 %	37 %	39 %
Zdraví	24 %	35 %	39 %
Kultura	29 %	33 %	35 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	36 %	34 %
Očkování proti chřipce	24 %	25 %	27 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	28 %	27 %
Sick day	-	-	25 %
Flexi – poukázky	14 %	12 %	26 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	15 %	20 %

Na různých webových stránkách jsou zaznamenány nejčastěji používané benefity společnostmi v roce 2016. Webový portál SPECIALIST SERVICE uvádí, že mezi nejpoužívanější benefity stále patří stravenky, které poskytuje 74 % zaměstnavatelů, velice oblíbeným benefitem zaměstnanců je pružná pracovní doba, kterou umožňuje 68 % společností. Dalšími populárními benefity jsou příspěvek na připojištění, poskytován 56 % společností, zkrácené pracovní úvazky, poskytován 55 %, dále nesmí být opomíjeny jídelny, které umožňuje 51 % společností (23).

Analýza konkurence z hlediska odměňování – mzdy, benefity

Tato podkapitola bude analyzovat ne konkurenční společnosti, ale společnosti, které konkurují společnosti EXPANDO global v nabízených pracovních pozicích, nabízené mzdy a odměny připadající na stejné pracovní pozice. Pracovní nabídky byly hledány převážně na webových portálech práce.cz a dobraprace.cz. Vždy je uvedena pracovní pozice a k ní jsou přiřazeny 2 zajímavé nabídky.

Programátor

Dle nabídek lze pozorovat, že o benefity v dnešní době není nouze. Ba naopak se možná společnosti v dnešní době předhánějí, kdo nabídne lepší a mnohem lákavější benefity. Ale kombinace velice dobrého odměňování (mzda) a slušné nabídky benefity je pro zaměstnance v dnešní době velice poutavé. Mezi velice poutavé benefity patří například flexibilní začátek/konec pracovní doby, který nabízí společnost Valatron s.r.o., dále vzdělávací kurzy, možnost home office a jiné. Možná byla zvolena velice extrémní nabídka, velice dobré mzdové ohodnocení a velký výběr benefitů.

Tab. 7: Nabízená pracovní pozice programátor (Zpracováno dle 45)

Nabízená pozice		
	1) Programátor/Databázový specialista	2) C# .NET programátor
Společnost:	Adecco Praha – Hub	Valatron s.r.o.
Nabízená mzda:	35 000 – 45 000 Kč	60 000 – 100 000 Kč
Nabízené benefity:	5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní pojištění a stravování	bonusy/prémie, mobilní telefon, notebook, flexibilní začátek/konec pracovní doby, vzdělávací kurzy, školení, možnost občasné práce z domova, firemní akce, individuální rozvržení pracovní doby, možnost si napracovat hodiny, vlastní organizace náplně práce
Místo výkonu:	Praha	Praha - Žižkov

Obchodník

Opět velice dlouhé seznamy nabízených zaměstnaneckých benefitů, mzdy se od sebe také trochu lišily. Poutavými benefity jsou například opět vzdělávací kurzy, teambuildingové akce, zahraniční stáže, příspěvek na oblek od společnosti CCI.

Tab. 8: Nabízená pracovní pozice obchodník (Zpracováno dle 45)

Nabízená pozice		
	1) Account manager – startovní pozice Praha	2) Obchodník v oblasti internetové reklamy
Společnost:	CCI – czech capital invest s.r.o.	Netpromotion group s.r.o
Nabízená mzda:	20 000 – 29 000 Kč	30 000 – 60 000 Kč
Nabízené benefity:	neomezené volání, služební vůz, Multisport karta, Diners Club karta, odborné semináře a vzdělávací kurzy, teambuildingové akce, zahraniční stáže a dovolené, firemní klubovna, občerstvení na pracovišti, výhodná zaměstnanecká hypotéka, příspěvek na oblek	bonusy/prémie, provize z prodeje, mobilní telefon, notebook, flexibilní začátek/konec pracovní doby, vzdělávací kurzy, školení, občerstvení na pracovišti, příspěvek na vzdělání, zdravotní volno/sickday, možnost občasných prací z domova, individuální rozvržení pracovní doby, vlastní organizace náplně práce, vyhrazený čas na inovace
Místo výkonu:	Praha	Praha

Content'ák (Copywriter)

V žádných nabídkách pracovní pozice Content'ák neboli copywriter nebyla uvedena mzda anebo byla popsána slovy dle praxe. Nabídek těchto pracovních pozic také moc nebylo. U společnosti Koncern ELTODO byl oproti informacím o mzdě, velice rozmanitý seznam nabízených zaměstnaneckých benefitů.

Tab. 9: Nabízená pracovní pozice content'ák (Zpracováno dle 45)

Nabízená pozice		
	1) Copywriter	2) PR a copywriter specialista
Společnost:	MaxiJob	Koncern ELTODO
Nabízená mzda:	dle praxe	---
Nabízené benefity:	Firemní benefity, možnost využít vlastní nápady, které se dají realizovat	flexibilní začátek/konec pracovní doby, individuální rozvržení pracovní doby, možnost občasné práce z domova, vlastní organizace náplně práce, vyhrazený čas na inovace, příspěvek na vzdělání, vzdělávací kurzy, školení, dovolená 5 týdnů, zdravotní volno/sickday, příspěvek na penzijní/životní připojištění, příspěvek na sport/kulturu/volný čas, sleva na firemní výrobky/služby, mobilní telefon, notebook, stravenky/příspěvek na stravování, závodní stravování, lístky na hokej/fotbal, odměna za doporučení nového zaměstnance
Místo výkonu:	Praha 4	Praha Lhotka

Projekt'ák

Tyto dvě nabídky se mzdově moc neliší, liší se nabízenými benefity. Opět mezi lákavé benefity lze zahrnout příspěvek na penzijní/životní připojištění, flexibilní začátek/konec pracovní doby, příspěvek na stravování, kulturu, sport a jiné.

Tab. 10: Nabízená pracovní pozice projekták (Zpracováno dle 45)

Nabízená pozice		
	1) Projektant	2) Projektant
Společnost:	SES BOHEMIA ENGINEERING, a.s.	PERFORMIA, spol. s r.o.
Nabízená mzda:	30 000 – 40 000 Kč	20 000 – 35 000 Kč
Nabízené benefity:	příspěvek na penzijní/životní připojištění, flexibilní začátek/konec pracovní doby, stravenky/příspěvek na stravování, dovolená 5 týdnů, příspěvek na sport/kulturu/volný čas	mobilní telefon, notebook, stravenky/příspěvek na stravování, vzdělávací kurzy, školení
Místo výkonu:	Praha - Hostavice	Praha - Žižkov

Office manager

Nabídky se od sebe liší trochu o nabízenou mzdu. První nabídka má opět zajímavé benefity, jako jsou flexibilní začátek/konec pracovní doby, vzdělávací kurzy, možnost občasné práce z domova. Tato nabídka benefitů je převážně u všech pracovních pozic, které byly v této kapitole analyzovány. U druhé nabídky byly také zajímavé benefity jako firemní rekreační zařízení, pravidelné zvyšování platu. Ovšem velice zajímavým benefitem byla nabízená firemní školka anebo možnost pronájmu bytu přímo ve firmě.

Tab. 11: Nabízená pozice office manager (Zpracováno dle 45)

Nabízená pozice		
	1) Office Manager	2) Office Manager
Společnost:	Bienzin CZ, s.r.o.	OptimCare s.r.o.
Nabízená mzda:	25 000 – 30 000 Kč	40 000 – 45 000 Kč
Nabízené benefity:	mobilní telefon, flexibilní začátek/konec pracovní doby, příspěvek na dopravu, vzdělávací kurzy, školení, občerstvení na pracovišti, možnost občasné práce z domova, firemní akce	bonusy/prémie, mobilní telefon, notebook, firemní rekreační zařízení, firemní školka, pravidelné zvyšování platu, možnost pronájmu bytu přímo ve firmě
Místo výkonu:	Praha – Staré Město	Praha – Vinohrady

3.8.2 Zaměstnanost a nezaměstnanost

Český statistický úřad uvádí, že podíl nezaměstnaných osob v hlavním městě Praha se podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí k 30. 4. 2017 snížil meziročně o 0,97 procentního bodu a dosáhl tedy úrovně 3,04 %. Hodnota podílu – ukazatele, se celkově meziměsíčně snížil ve všech krajích (46).

V tabulce jsou zaznamenány údaje o pracovní síle, do roku 2013 rostly a po roce 2013 začaly lehce klesat. Dále jsou v tabulce počty zaměstnaných a nezaměstnaných, nejvíce zaměstnaných bylo v roce 2015, nejméně zaměstnaných v roce 2011. Počet zaměstnaných rok od roku roste. Počet nezaměstnaných opět spíše kolísá, okolo 21 000. Nejvíce nezaměstnaných bylo v roce 2011 a nejméně jich bylo zaznamenáno v roce 2014.

Tab. 12: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Praze (Zpracováno dle 24)

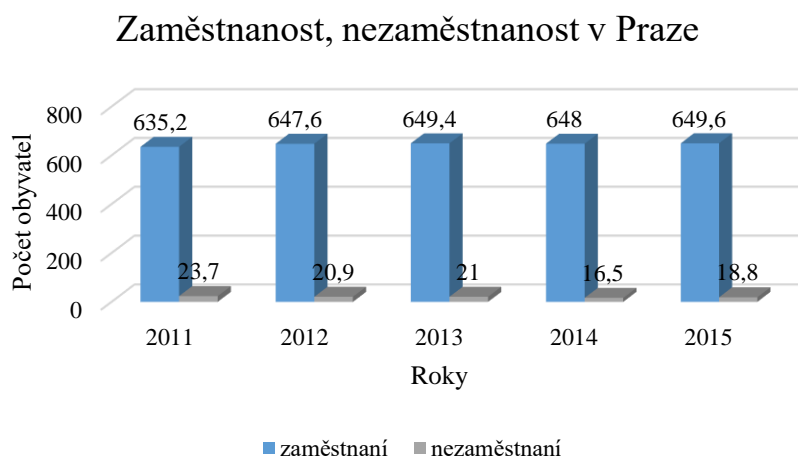
	2011	2012	2013	2014	2015
Pracovní síla (tis. osob)	658,9	668,5	670,4	664,5	668,4
z toho:					
zaměstnaní	635,2	647,6	649,4	648	649,6
nezaměstnaní	23,7	20,9	21	16,5	18,8
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	3,6	3,1	3,1	2,5	2,8
Podíl nezaměstnaných (%)	3,59	4,16	5,14	5,03	4,2
Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce	32 580	36 771	44 922	43 499	37 218

Ve spodní části tabulky je zaznamenána obecná míra nezaměstnanosti, podíl nezaměstnaných a také jsou vyčíslení uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce. Obecná míra nezaměstnanosti je uváděna v procentech, lze pozorovat mírný pokles, což je pozitivní, pouze v roce 2015 trošku míra vzrostla. Podíl nezaměstnaných byl nejvyšší v roce 2013 a nejnižší v roce 2011, tento ukazatel hodně kolísá. Posledním ukazatelem v tabulce uchazeči o zaměstnání, nejvíce jich bylo evidováno v roce 2013, kdy bylo zaznamenanych 44 922 uchazečů, nejméně jich bylo v roce 2011.

Ke konci dubna 2017 činil celkový počet evidovaných uchazečů o zaměstnání v hlavním městě 27 662 osob, 14 359 z toho byly ženy. Podle Českého statistického úřadu ubylo

evidovaných zájemců o práci meziročně o 8,1 tisíc. Oproti březnu 2017 meziměsíčně ubylo v evidenci 1 008 nezaměstnaných.

V hlavním městě Praha vzrostl počet volných pracovních míst meziročně o 59,6 % na evidovaných 28 888 volných míst. V evidenci meziměsíčně přibýlo 2 457 pracovních míst (46).



Graf č. 8: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Praze (Zpracováno dle 24)

Nabídka a poptávka po práci

V této podkapitole byly vybrány pro společnost EXPANDO global s.r.o. klíčové pracovní pozice. Zjišťovala se nabídka a poptávka po těchto pracovních pozicích. Údaje jsou zjištěny k březnu roku 2016.

V tabulce jsou zobrazeny tři hlavní pracovní pozice. Zřejmé je, že nabídka rapidně převyšuje poptávku, není tomu tak v případě pracovní pozice „Specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií“, kde poptávka po pracovní síle převyšuje nabídku pracovní síly o necelých 83 %. Největší rozdíl je pozorován u pracovní pozice „Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů“, kde je nabídka asi 10krát větší než poptávka. Nejmenší rozdíl však je na pracovní pozici „Pracovníci v oblasti prodeje“, kde nabídka pracovní síly převyšuje poptávku po pracovní síle pouze 2krát.

Tab. 13: Nabídka a poptávka po pracovních pozicích v Praze za březen 2016 (Zpracováno dle 33)

	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle
Specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií	353	2044
Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů	3643	345
Pracovníci v oblasti prodeje	2499	1081

Zaměstnanost podle sektoru

Většina obyvatel zaměstnaných v Praze, právě pracuje v terciárním sektoru, do kterého spadá i společnost EXPANDO global. Sektor primární je nazýván také jako sektor prvovýroby, je to přeměna přírodních zdrojů na základní produkty (suroviny, výrobky). Sektor sekundární neboli zpracovatelský nebo také výrobní sektor, to jsou lidské činnosti, které proměňují suroviny na zboží nebo výrobky. Nejvíce zastoupeným sektorem je sektor terciární neboli sektor služeb, je to souhrn všech lidských činností, jejichž podstatou je poskytování služeb (finanční prostředky, znalosti, infrastruktura, nebo také jejich vzájemná kombinace) (40). Je zřejmé, že v Praze bude více zastoupený terciární sektor, služby, než průmysl a zemědělství. Z tabulky lze pozorovat 2 % nárůst terciárního sektoru mezi rokem 2000 a 2005. Lze také vyčíslit, že velká změna se stala v sekundárním sektoru neboli výrobním, kde je zaznamenán pokles o 6,2 % mezi roky 2000 a 2005.

Tab. 14: Zaměstnanost v Praze dle sektoru (Zpracováno dle 41)

v tis. osob	2000	2005	změna v % (2000/2005)
Celkem	613,4	615,2	0,3
z toho v sektoru:			
primární	4,0	3,9	-2,5
sekundární	131,7	123,5	-6,2
terciární	477,5	486,9	2,0

3.8.3 Demografické údaje

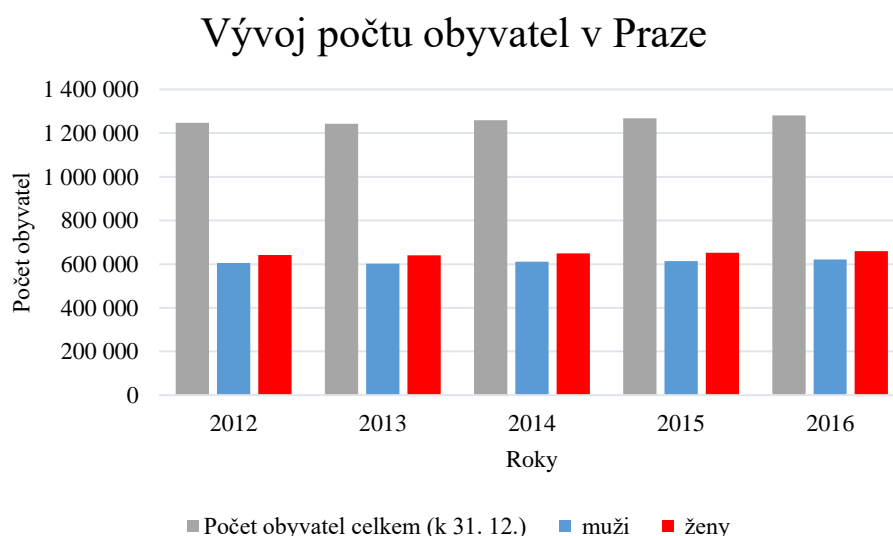
Tato podkapitola bude řešit obyvatelstvo, jeho vývoj, rozdělení na pohlaví, ekonomicky aktivní a neaktivní obyvatelstvo, podle věku a vzdělání. Následující tabulka a graf zobrazují v určitých letech počet obyvatel v Praze, kde společnost EXPANDO global

sídlí. Obyvatelstvo je roztríděno na muže a ženy. Nejvyšší počet obyvatel v Praze byl zaznamenán v roce 2016, kdy se počet rovnal číslu 1 280 508. Oproti roku 2015 to byl nárůst o 1,02 %. Z tabulky je také zřejmé, že je více žen než mužů. Rozdíl činí v průměru asi okolo 37 000.

Tab. 15: Demografické údaje města Prahy (Zpracováno dle 30)

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel v Praze celkem (k 31. 12.)	1 246 780	1 243 201	1 259 079	1 267 449	1 280 508
Muži	605 484	602 613	610 376	614 669	621 565
Ženy	641 296	640 588	648 703	652 780	658 943

Výsledky sčítání lidu, domů a bytů jsou základem pro údaje o počtu obyvatelstva. Bilance demografických událostí průběžně navazují na výsledky sčítání lidu. Zveřejňování údajů probíhá čtvrtletně v členění do krajů a okresů – Praha se dále člení do správních obvodů a městských částí.



Graf č. 9: Demografické údaje města Prahy (Zpracováno dle 30)

Zpracovaná veškerá a publikovaná data se týkají všech obyvatel, mající v ČR trvalé bydliště, bez zřetelu na státní občanství. Údaje zohledňují taktéž sňatky, narození a úmrtí občanů s trvalým pobytem na území ČR, které vznikly v cizině.

Ekonomicky aktivní a neaktivní obyvatelstvo

V této podkapitole je analýza ekonomicky aktivního a neaktivního obyvatelstva. Níže je tabulkové porovnání obyvatelstva v Praze a ČR ve věku 15 a více let v letech 2012 až 2015. Obyvatelstvo je rozděleno na ekonomicky aktivní a ekonomicky neaktivní. Postupně jak v ČR, tak i v Praze obyvatelstvo klesá, avšak v roce 2015 dochází opět k mírnému nárůstu. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo Prahy tvoří necelých 62 % z celkového počtu obyvatel v Praze. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo jak v Praze, tak i v ČR kolísají, ekonomicky aktivních osob je v jednom roce nárůst, v dalším menší pokles – tento koloběh můžeme pozorovat ve 4letém intervalu.

Oproti ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu je ekonomicky neaktivní obyvatelstvo nižší asi o 39 %. Podíl ekonomicky neaktivních obyvatel na celkovém počtu obyvatel je 38 %. Lze pozorovat, že neaktivní obyvatelstvo v ČR rok od roku klesá, v Praze taktéž klesá, ale v roce 2015 byl opět menší nárůst.

Tab. 16: Ekonomicky aktivní a neaktivní obyvatelstvo (Zpracováno dle 24)

v tis.	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel ve věku 15 a více let v ČR	8 964,6	8 951,5	8 932,6	8 935,7
Počet obyvatel ve věku 15 a více let v Praze	1 079,2	1 077,9	1 069,6	1 078,7
Ekonomicky aktivní osoby ve věku 15 a více let v ČR	5 256,9	5 306,0	5 297,9	5 309,9
Ekonomicky aktivní osoby ve věku 15 a více let v Praze	668,5	670,4	664,5	668,4
Ekonomicky neaktivní osoby ve věku 15 a více let v ČR	3 707,6	3 645,4	3 634,7	3 625,7
Ekonomicky neaktivní osoby ve věku 15 a více let v Praze	410,7	407,5	405,1	410,3

Obyvatelstvo podle věku

Tato podkapitola bude zaměřena na počet obyvatel v Praze v jednotlivých věkových rozpětí za sledované období 2012–2016. Následující tabulka rovněž zobrazuje za každý rok průměrný věk. Lze říci, že se průměrný věk během vybraných pěti let nemění, pouze v roce 2012 byl o jednu desetinu menší, jako v ostatních letech. Jak je vidět, nejvíce obyvatel zastupuje věkovou skupinu 15–64 let neboli pracující obyvatelstvo. Věkové

rozpětí 0-14 let lze pozorovat, že počet obyvatel mírně roste, nárůst je o 24 644 od roku 2012 do roku 2016. Je tomu tak i u věkového rozpětí 65 a více let, kde obyvatelstvo také postupně vzrůstá, mezi roky je zaznamenán nárůst o 18 598. Pouze ve věkovém rozpětí 15-64 let obyvatelstvo mírně kolísá – jednou roste, podruhé klesá.

Tab. 17: Obyvatelstvo Prahy podle věku (Zpracováno dle 34)

	2012	2013	2014	2015	2016
0–14 let	170 253	175 353	182 500	188 832	194 897
15–64 let	856 494	842 806	846 961	844 932	846 980
65 a více let	220 033	225 042	229 618	233 685	238 631
Průměrný věk	41,9	42,0	42,0	42,0	42,0

Obyvatelstvo podle vzdělání

V této podkapitole je zaměřeno na obyvatelstvo podle vzdělání. Následující tabulka znázorňuje porovnání obyvatelstva v ČR a Praze podle jejich dosaženého vzdělání za rok 2014. Z tabulky lze vypočítat, že v Praze má nejvíce obyvatel dokončené střední vzdělání s maturitou. Tato skupina obyvatel tvoří 429,7 tisíc obyvatel, což je 14 % z celkového počtu obyvatel se středním vzděláním s maturitou v ČR. Hned na druhém místě má nejvíce obyvatel dokončené vysokoškolské vzdělání, kterých bylo v roce 2014 352,8 tisíc obyvatel, z celkového počtu obyvatel dokončené vysokoškolské vzdělání v ČR, to činí necelých 23 %. Obyvatelé bez vzdělání nebo nezjištěno za město Prahu není na Českém statistickém úřadě vůbec zaznamenáno.

Tab. 18: Porovnání obyvatelstva Prahy a ČR podle vzdělání za rok 2014 (Zpracováno dle 35)

v tis.	ČR	Praha
Základní vzdělání	1243,3	83,1
Střední bez maturity	3038,5	205,1
Střední s maturitou	3063,7	429,7
Vysokoškolské	1572,4	352,8
Bez vzdělání a nezjištěno	15,1	-

3.8.4 Dotace

Společnost EXPANDO global s.r.o. může čerpat dotace od úřadu práce nebo Evropského fondu sociálních věcí z jednotlivých níže uvedených programů. Jelikož společnost sídlí v Praze, nemá možnost vybírat z tolika možností dotací jako jiná města.

Operační program Zaměstnanost

Délka trvání programu je v rozhledu 2014–2020. Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Hlavním cílem tohoto programu je vylepšení lidského kapitálu obyvatel a veřejné správy. Tematickými cíli tohoto programu jsou zvyšování zaměstnanosti a kvalitní pracovní síla, fungující sociální systém a boj proti chudobě, kvalitní, efektivní a transparentní veřejná správa a instituce (25).

Dále je do programu je začleněno 4 prioritní osy, které jsou následující:

- podpora adaptability pracovní síly a zaměstnanosti,
- boj s chudobou a sociální začleňování,
- mezinárodní spolupráce a sociální inovace,
- efektivní veřejná správa (25).

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělání

Trvání toho programu je rovněž jako v předchozím programu, horizont 2014–2020, ve kterém je možnost čerpání finančních prostředků z evropských strukturálních a investičních fondů. Řízení toho programu má v pověření Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Je zaměřen na rozvoj lidských zdrojů pro znalostní ekonomiku v sociálně soudržné společnosti. Na princip dále navazuje podpora velice kvalitního výzkumu. Zásahem do oblasti vzdělávání budou systémovými změnami podpořeny, směřující ke zkvalitnění vzdělávacího systému. Tento program má další 3 tematické cíle, kterými jsou investice do výzkumu, vývoje a inovací pro praxi, dále fungující sociální systém a boj proti chudobě, a nakonec zkvalitnění systému vzdělávání (26).

I tento program má stanovené 3 prioritní osy, jimiž jsou:

- posílení kapacit pro kvalitní výzkum,
- rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj,
- rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání (26).

3.8.5 Legislativa

Pro odměňování pracovníků v pracovněprávních vztazích je základním zákonným ustanovením Zákoník práce č. 262/2006 Sb., tento zákon upravuje vztahy, vznikající mezi zaměstnanci a zaměstnavateli při výkonu závislé práce. Dalším důležitým ustanovením je Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, kde jsou zahrnuty všechny daně z příjmů, hlavně jejich sazby a také odvody.

Novinky v Zákoníku práce

Mezi plánované změny v Zákoníku práce, která by měla nabýt účinnosti od 1. července roku 2017, jsou například postih za stres v práci, jiný způsob počítání dovolené, nový názor na práci z domova, převod na jinou práci a jiné.

Převod na jinou práci Doposud tomu je tak, že zaměstnavatel může převést zaměstnance na jinou práci bez jeho souhlasu. Novela tuto možnost zruší. Pokud zaměstnavatel bude chtít zaměstnance převést na jinou práci, může se tak stát až po souhlasu zaměstnance. Jestliže požádá zaměstnanec sám o převedení na jinou práci nebo pracoviště, musí mu zaměstnavatel vyhovět (27).

Ochrana před stresem V novele též bude nařízeno zaměstnavatelům eliminovat vznik stresu, dále obtěžování a násilí na pracovišti. Kritice však tohohle bodu poukazují na to, že bude velice obtížné prokazovat provinění. Rozhodující slovo bude mít tedy lékařský posudek (27).

Práce z domova V poslední době je veliké lákadlo v podobě práce z domova by mělo přinést nějaké výhody. Zaměstnance dlouhodobě pracující z domova, by díky nové novele mohl mít nárok na paušální proplacení nákladů, např. za energie apod.

Společnost by také měla na vaše požádání zajistit pravidelné setkávání se zaměstnancovými pracovníky, zábrana proti izolaci zaměstnance. Ze strany zaměstnance zase bude vyžadováno zajištění dostatečně ochrany dat společnosti (27).

Dovolená Podle novely by se dovolená neměla počítat za odpracované dny, nýbrž z týdenní pracovní doby. Dle odpracovaných hodin se bude odvíjet nárok na dovolenou. Výpočet by měl být tak jednodušší (27).

Doručování písemností Pro pracovníky i zaměstnavatele bude přísnější nahlašování správné doručovací adresy pro zasílání korespondence a adresu bydliště (27).

Dohoda o provedení práce Nově zaměstnancům na dohodu o provedení práce ze zákona vznikne právo na dovolenou. U zaměstnanců na dohodu budou muset společnosti evidovat a dodržovat přestávky v práci, dobu výkonu a odpočinku, bezpečnostní přestávky, maximální délku směny, odpočinek mezi směnami. Nárok na přestávku zaměstnanci vznikne po šesti hodinách nejdéle – po 4,5 hodinách u mladistvých). Jestli bude pracovat zaměstnanec na dohodu v noci, zaměstnavatel musí zaopatřit prohlídku u lékaře. Dále se na tyto dohody bude vztahovat nově institut zaručené mzdy (27).

Od začátku roku 2017 došlo ke zvýšení minimální mzdy z 9 900 Kč na částku 11 000 Kč, tedy hodinová minimální mzda se zvyšuje na 66 Kč/hod. I předepsané minimální mzdové standardy, se zvyšují, lépe odměňovaným profesím (28).

Kvůli nárůstu minimální mzdy, se i osobám bez zdanitelných příjmů zvýší minimální zálohy na měsíční zdravotní pojištění na 1 485 Kč (28).

V souvislosti růstu a také průměrné mzdy, roste i minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění. Zvyšují se minimální zálohy na důchodové pojištění na 2 061 Kč a zvyšuje se i minimální záloha na zdravotní pojištění na 1 906 Kč. U zdravotního pojištění není stanoven maximální vyměřovací základ (28).

Daňové novinky

Jestliže společnost přispívá na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění, bude tento příjem pro zaměstnance nově osvobozen až do částky 50 000 Kč ročně. Zda přesáhnou příspěvky tuto hranici, bude započtena tato částka zaměstnanci do hrubé mzdy a odvede z ní pojistné i daň. U penzijního spoření a životního pojištění se zvyšuje nezdanitelná část základu daně dle zákona o daních z příjmů ze 12 000 Kč na 24 000 Kč (28).

Sleva za umístění dítěte bude za rok 2017 maximálně 11 000 Kč. Slevu za „školkovné“ si může uplatnit méně rodičů. Nárok v roce 2016 vznikl jen rodičům, kteří umístí dítě do zařízení evidovaného u ministerstva práce a sociálních věcí (28).

Od 1. července by měla díky novele nastat změna v daňovém zvýhodnění na děti. Příspěvek na první dítě byl 13 404 Kč za rok, toto zvýhodnění se nezmění. Změnou je zvýhodnění na druhé dítě, od července 2017 by se mělo navýšit na 19 404 Kč, na třetí a další dítě na 24 204 Kč. Poprvé se toto zvýhodnění nejspíše uplatní při výpočtu zálohy na daň z červencových mezd (28).

Od roku 2018 by měly nastat změny v omezení daňového bonusu na dítě. Pro uplatnění bonusu musí mít poplatník příjmy alespoň ve výši šestinásobku minimální mzdy. Do příjmů se nebudou počítat příjmy z nájmu a také z kapitálového majetku. Také by mělo dosáhnout omezení paušálních výdajů. Docházet bude k omezení maximální částky výdajů, které si poplatník bude moci uplatnit. Bude zároveň moci uplatnit daňové zvýhodnění na dítě a slevu na manžela/ku v případě paušálních výdajů (28).

Projednává se další novela, která by mohla platit od příštího roku 2018. Jedná se o vyšší nemocenskou pro dlouhodobě nemocné zaměstnance. Měli by nárok na vyšší nemocenskou, tedy po 31. dni pracovní neschopnosti by dostali nemocní 66 % redukovaného denního vyměřovacího základu, dále od 61. dne nemoci se dávka zvyšuje na 72 % (29).

Závěry z analýzy trhu práce

Trh práce Prahy zaznamenává každoroční růst průměrné měsíční mzdy. Zařazení společnosti dle NACE do ostatních služeb – sekce S. V porovnání mezd v ČR a Praze dle NACE – sekce S, lze říci, že průměrné měsíční mzdy v ČR jsou nižší oproti Praze. Částky však s roky vzrůstají, jak v ČR, tak i v Praze. Mzdy pracovních pozic společnosti jsou placeny v rámci ČR poměrně vysoko, přímo za město Prahu by byly částky určité vyšší, proto není divu, že společnost má vysoké náklady na mzdy zaměstnanců. V dnešní době jsou nejvíce využívány benefity jako například stravenky, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, vzdělávání a také nesmí být opomíjena pružná pracovní doba. Analýza konkurence z hlediska nabízených mezd a benefitů byla velice zajímavá pro zjištění, jako benefity v dnešní době jsou společnostmi nabízené – například příspěvek na penzijní pojištění, flexibilní začátek/konec pracovní doby, vzdělávací kurzy, školení, individuální rozvržení pracovní doby a jiné. Počet zaměstnaných rok od roku roste, počet nezaměstnaných klesá. Obecná míra nezaměstnanosti opět klesá. Počet uchazečů o zaměstnání spíše roste. Počet volných míst meziročně roste. Nabídka pracovní síly převyšuje poptávku po pracovní síle. V oblasti informačních a komunikačních technologií je opak – kde poptávka po práci převyšuje nabídku práce, a to dokonce o necelých 83 %. V Praze je obyvatelstvo spíše zaměstnáno v terciárním sektoru – sektoru služeb. Obyvatelstvo ročně vzrůstá, podíl žen na celkovém počtu obyvatel v Praze převyšuje podíl mužů. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Praze kolísá, ani se výrazně nesnižuje ani nezvyšuje, ekonomicky neaktivní obyvatelstvo má klesající tendenci. Obyvatelstvo je nejvíce zastoupeno věkovým rozpětím 15–64 let, což představuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo. V Praze má nejvíce obyvatel dokončené vzdělání střední s maturitou, hned po tomto vzdělání má nejvíce obyvatel ukončené vysokoškolské vzdělání. Jelikož Praha je velké město, nemá nárok na všechny dotace, které v oblasti finanční výpomoci na zaměstnance, jejich rozvoj nebo vzdělání existují, přece jen dvě pro společnost se našly. Letos v zákoníku práce budou nastávat změny – novinky, ale i v oblasti daní vznikají změny.

3.9 Swot analýza

Cílem SWOT analýzy je shrnutí silných a slabých stránek společnosti za pomoci vnitřních analýz, její příležitosti a hrozby, které se zjišťují pomocí analýz okolí – vnější analýzy. Ke každé položce v tabulkách je přiřazena důležitost – jaký má význam zvolená položka pro fungování společnosti, ve známkovací škále 1–5, kde 1 znamená velmi malá důležitost, 5 velmi velká důležitost. Dále je „oznámkován“ současný stav – jak si stojí společnost momentálně v rámci uvedených kritérií, škálou 1–5 (kde 1 znamená velmi špatně, 5 velmi dobře).

3.9.1 Silné stránky

Silné stránky společnosti byly zanalyzovány podle vnitřních analýz, kterými byly – analýza „7S“, aktuální systém hodnocení a odměňování, dotazníkové šetření, řízený rozhovor. Z těchto analýz se shrnuly silné stránky společnosti, které jsou uvedené v tabulce níže. Mezi velice silné stránky společnosti patří poskytování kvalitních služeb, spolupráce s největšími světovými virtuálními tržisti apod.

Tab. 19: Silné stránky společnosti (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost	Současný stav	D * S
Neformálnost pracovního prostředí	2	5	10
Vztahy na pracovišti	4	5	20
Poskytování kvalitních služeb	5	5	25
Jazyková vybavenost zaměstnanců	4	5	20
Většina zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním	4	3	12
Možnost vyjádření názoru	3	3	9
Lokalita společnosti	2	4	8
Spolupráce s univerzitami (ČR, Amerika)	4	4	16
Společnost ve fázi růstu na prahu zisku	5	4	20
Strategie zahraniční expanze	4	4	16
Vývoj vlastního informačního softwaru	5	5	25
Spolupráce s největšími světovými virtuálními tržisti	5	5	25
Jednoduchá a přehledná organizační struktura	3	5	15
Možnost nejlepších pracovníků podílet se na opčním programu	3	5	15
Možnost home office, flexibilní pracovní doba	3	4	12
Σ	-	-	248
Průměrná hodnota silných stránek			16,53

3.9.2 Slabé stránky

Jak už tomu bylo u silných stránek, i slabé stránky vycházejí z analýz vnitřního prostředí společnosti. Velmi slabou stránkou společnosti jsou shledávány zaměstnanecké benefity, v dnešní době plno konkurentů tuto položku zařazuje do svého systému odměňování. Další slabou stránkou je ne úplně pravidelná zpětná vazba, případné úvahy o odchodu ze společnosti. Problémem je také shledávané neobsazování pracovních pozic dostatečně kvalifikovanými zaměstnanci.

Tab. 20: Slabé stránky společnosti (Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost	Současný stav	D * S
Krátkodobá historie	2	2	4
Nepravidelnost hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba	3	3	9
Nedostatek nových kvalifikovaných zaměstnanců	4	3	12
Zaměstnanecké benefity	5	2	10
Zaměstnanci uvažující o odchodu ze společnosti	5	3	15
Průměrná mzda nižší než NACE, konkurence	4	2	8
Nečerpání dotací	3	1	3
Σ	-	-	61
Průměrná hodnota slabých stránek			8,71

3.9.3 Příležitosti

Příležitosti společnosti jsou odvozeny podle vnějších analýz prostředí. Velkou příležitostí do budoucna je zažádání a čerpání dotací, vysokoškolské vzdělání obyvatel a růst internetových obchodů.

Tab. 21: Příležitosti společnosti (Vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost	Současný stav	D * S
Dotace	3	1	3
Růst internetových obchodů	5	3	15
Růst počtu obyvatel	2	3	6
Růst počtu ekonomicky aktivních obyvatel	3	3	9
Vysokoškolské vzdělání obyvatel	4	3	12
Σ	-	-	45
Průměrná hodnota příležitostí			9

3.9.4 Hrozby

Jak příležitosti, tak i hrozby společnosti jsou analyzovány podle vnějšího prostředí společnosti. Velkou hrozbou může být právě odchod velice kvalifikovaných zaměstnanců, případné změny v legislativě.

Tab. 22: Hrozby společnosti (Vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost	Současný stav	D * S
Možnost odchodu kvalifikovaných zaměstnanců za vyšší mzdou	5	3	15
Změny v legislativě	3	3	9
Možnost vzniku konkurence	4	1	4
Snížení obecné míry nezaměstnanosti	3	2	6
Σ	-	-	34
Průměrná hodnota hrozeb			8,5

Vyhodnocení výsledků SWOT analýzy

Vyhodnocení pomocí SWOT analýzy bylo zjištěno, že ve společnosti převládají 2x více silné než slabé stránky. Společnost má i více příležitostí než hrozeb. Lze říci, že společnost má relativně hodně silných stránek, na to, že na trhu existuje pouze krátce přes rok. Obecně je dobré doporučit společnosti, aby se zaměřila na eliminaci slabých stránek a hrozeb. Dále by měla neustále rozvíjet silné stránky a příležitosti.

Tab. 23: Vyhodnocení Swot analýzy (Vlastní zpracování)

	Součet	Průměrné hodnoty důležitost x současný stav
Silné stránky	248	16,53
Slabé stránky	61	8,71
Příležitosti	45	9
Hrozby	34	8,5

Pro návrhovou část bakalářské práce převládají silné stránky nad slabými. Proto je zaměřena na odstranění slabých stránek s využitím příležitostí.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části bakalářské práce bude navržen vnitřní předpis hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti. Velice důležitými podklady pro tuto kapitolu jsou výsledky dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s managementem společnosti. Managementem dal najevo, že by do budoucna společnost chtěla zavést zaměstnanecké benefity, na které by byly poskytnuty volné finanční prostředky v rozmezí 5–15 % hrubých měsíčních mezd zaměstnanců. Byla vybrána střední cesta, a tou je 10 %. Měsíční částka se pohybuje okolo 35 000 Kč, poté byla vypočítána roční částka uvolněná na zaměstnance, která činí přibližně 420 000 Kč. Dále bude navržen hodnotící formulář, aby ve společnosti probíhalo pravidelné hodnocení u všech zaměstnanců a tím docházelo k pravidelné zpětné vazbě.

Strategií návrhové části je odstranění vybraných slabých stránek:

- nepravidelnost hodnocení zaměstnanců a zpětné vazby,
- nedostatek nových kvalifikovaných zaměstnanců,
- nedostatek zaměstnaneckých benefitů,
- úvahy zaměstnanců o odchodu ze společnosti.

Návrhy na zavedení a zlepšení:

- návrh hodnotícího formuláře,
- návrh příspěvků,
- návrh benefitního systému „cafeteria“,
- návrh vnitřního předpisu.

4.1 Hodnoticí formulář

Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že ne všichni zaměstnanci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu. Proto byl vytvořen hodnoticí formulář, jednak bude sloužit jako zpětná vazba a zároveň bude sloužit jako podklad pro výběr benefitů. Nadřízený bude hodnotit na stupnici chování zaměstnance při zadaných úkolech, jak je splnil apod. Formulář bude předán zaměstnanci, bude to nový zdroj zpětné vazby, dozví se co do příště vylepšit a co se naopak nadřízenému na jeho práci líbilo. Do tabulky budou vypisovány celkové body – u 3., 6., 9., 12. měsíce budou sečteny body za předchozí měsíce, poté budou vyhlášeni nejlepší zaměstnanci.

Hodnoticí formulář

Samostatnost při práci	5	4	3	2	1	0
Pečlivost při práci	5	4	3	2	1	0
Spolehlivost	5	4	3	2	1	0
Plnění úkolů	5	4	3	2	1	0
Ochota pomáhat při práci	5	4	3	2	1	0
Kvalita práce	5	4	3	2	1	0
Komunikace	5	4	3	2	1	0

Přínos:

Nedostatky:

Tabulka pro zápis získaných měsíčních bodů:

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.

Jméno hodnotitele

Jméno hodnoceného

4.2 Odměny nejlepším zaměstnancům

V období po 3 a 6 měsících budou vyhodnoceni zaměstnanci s nejvíce nasbíranými body, kteří dostanou příspěvky v dané hodnotě na dané kurzy. Z dotazníkové šetření vyšlo, že ne všichni zaměstnanci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu a dále by si přáli odborné nebo jazykové kurzy. Aby se zlepšila zpětná vazba a propojila se s odměňováním, jsou navrženy odměny pro nejlepší pracovníky celého týmu, kteří za určité období dosáhnou nejlepších výsledků – na základě nejvíce získaných bodů za určité období. Odměna je rozdělena na dvě skupiny – první skupinou je výběr 3 top zaměstnanců, kteří budou mít nárok na příspěvek na jazykové kurzy v hodnotě 5 000 Kč, druhou skupinou je výběr 2 top zaměstnanců, kteří budou mít nárok na příspěvek na odborné kurzy v hodnotě 10 000 Kč. Těmto zaměstnancům bude vytvořeno konto – pomocí Excel tabulky, na které se připiše daný příspěvek. Po předložení faktury zaměstnancem za vybraný kurz, bude zpětně z vytvořeného konta částka kurzu z příspěvku strhnuta. Zaměstnanec bude moci čerpat z tohoto konta, než vybere celý příspěvek. Evidenci by měl vést zodpovědný pracovník.

4.2.1 3 Top zaměstnanci

Top 3 zaměstnanci se stanou ti, kteří za 3 měsíce nasbírají nejvíce bodů při hodnocení nadřízeným. Těmto zaměstnancům budou vytvořena konta, na která se jim připiše příspěvek v hodnotě 5 000 Kč, ze kterého si zaplatí daný kurz po zpětném předložení faktury.

4.2.2 2 Top zaměstnanci

Top 2 zaměstnanci se stanou ti, kteří za 6 měsíců nasbírají nejvíce bodů při hodnocení nadřízeným. Těmto zaměstnancům bude opět vytvořeno konto, na kterém budou mít částku 10 000 Kč a budou z ní moct čerpat po předložení faktury za daný kurz.

4.3 Příspěvky

V této podkapitole jsou nově navržené příspěvky zaměstnancům, jak už nově příchozím, tak i stálým. Mezi tyto příspěvky jsou zařazeny náborový příspěvek a příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění. Jelikož společnost shledává velkým problémem nacházení nových kvalifikovaných zaměstnanců, byl navržen náborový příspěvek, na který má nárok každý, kdo do společnosti nastoupí. Příspěvek bude vyplacen následující měsíc společně se mzdou, následovně bude vyplacen i po půl roce. Společnost také usiluje o odměnění zaměstnanců, kteří ve společnosti působí déle než jeden rok, a to příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění.

4.3.1 Náborový příspěvek

Jelikož má společnost problém s nacházením kvalifikovaných pracovníků pro pracovní pozice. Každý nový zaměstnanec za příchod do společnosti obdrží právě náborový příspěvek v hodnotě 10 000 Kč. Pokud se nový zaměstnanec společnosti osvědčí, po půl roce má nárok na vyplacení 20 000 Kč.

4.3.2 Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Nárok na příspěvek budou mít zaměstnanci, kteří ve společnosti působí déle než jeden rok a budou vykazovat vyšší výkon. Společnost bude přispívat na penzijní připojištění 500 Kč měsíčně, a na životní pojištění bude taktéž přispívat 500 Kč měsíčně. Zaměstnanci na tyto příspěvky budou mít nárok, pouze na základě předložené smlouvy o penzijní připojištění či životním pojištěním.

4.4 Benefitní systém

Jak už bylo zmíněno, pro společnost byl vybrán benefitní systém cafeteria – zaměstnanec za své měsíční hodnocení sbírá body, jeden bod po propočítání odpovídá hodnotě 16 Kč. Zaměstnanci budou každý měsíc hodnoceni svým nadřízeným hodnotícím formulářem, v tomto formuláři bude moci zaměstnanec získat až 35 bodů, za rok bude moci získat 420 bodů – tedy ročně bude moci dosáhnout částky 6 720 Kč. Měsíční dosažené body se budou přepočítávat na částky, které budou zaměstnancům připisovány na Benefits Card, jedná se o plastické kartičky, podobné platební kartě – velkou výhodou této karty je sledování konta pomocí aplikace, kterou je možné stáhnout do chytrých telefonů. Zaměstnanec se mzdou následující měsíc dostane i kartu – finanční prostředky se mohou každý měsíc načítat, jelikož má karta platnost do konce roku. Částky budou moci zaměstnanci využít na zaplacení jakýchkoliv níže uvedených benefitů.

Tab. 24: Nabízené benefity (Vlastní zpracování)

Benefit
Příspěvek při nákupu v lékárně
Příspěvek na vstup do fitness
Příspěvek na vstupenky do divadla
Příspěvek na vstupenky do kina
Příspěvek na vstup do bazénu + sauny
Příspěvek na festivalové vstupenky

4.5 Návrh vnitřního mzdového předpisu

Jelikož společnost shledává absenci vnitřního předpisu, je tedy hlavním cílem bakalářské práce návrh tohoto vnitřního předpisu hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti EXPANDO global. Níže je navrhovaný vnitřní mzdový předpis, který by mohla společnost začít používat.

VNITŘNÍ MZDOVÝ PŘEDPIS

Úvodní ustanovení

Vnitřní mzdový předpis se vydává za účelem jednotného odměňování a poskytování benefitů zaměstnancům společnosti EXPANDO global s.r.o., sídlící na 28. října 767/12, Nové Město, 110 00 Praha 1.

Rozsah působnosti

Mzdový předpis EXPANDO global s.r.o. (dále jen „zaměstnavatel“) je vydán na základě ustanovení § 305 odst. 1) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (dále jen „zákoník práce“).

- (1) Tento mzdový předpis upravuje poskytnutí mzdy všem zaměstnancům společnosti v pracovním vztahu k EXPANDU. Dále poskytnutí benefitů jen vybraným zaměstnancům.
- (2) Všichni pracovníci pracující v EXPANDU, kromě pracovníků na dohodu o provedení práce (dále jen „zaměstnanci“).
- (3) Pracovníci pracující v EXPANDU v pracovním vztahu na dohodu o provedení práce (dále jen „brigádníci“).

Pracovní doba

- (1) Pracovní doba zaměstnance činí 40 hodin týdně.
- (2) Kratší pracovní doba pod rozsah stanovený v odstavci 1) může být sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a brigádníkem. Brigádníkovi bude náležet mzda za odvedenou práci.
- (3) Zaměstnanec může vykonávat pracovní povinnosti z prostředí „home office“, pokud je to sjednáno mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Mzda

- (1) Mzda je stanovena podle složitosti práce, dále podle profesní seniority zaměstnance, schválena zaměstnavatelem.
- (2) Mzda příslušící brigádníkovi je stanovena dle hodinového sazebníku, který stanovil zaměstnavatel.

Náborový příspěvek

- (1) Náborový příspěvek ve výši 10 000 Kč bude poskytnut nově příchozímu zaměstnanci jednorázově.
- (2) Po 6 měsících osvědčení má nový zaměstnanec nárok na druhý náborový příspěvek ve výši 20 000 Kč.
- (3) Náborový příspěvek je vyplácen v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl nárok na příspěvek.

Osobní odměna – nejlepší zaměstnanci

- (1) Zaměstnanci s nejvíce získanými body z hodnocení jsou za určité období zvoleni za nejlepší zaměstnance měsíce, zaměstnanci jsou rozděleni do dvou podskupin.
- (2) Vyhodnocení probíhá ve dvou intervalech, vždy po 3 a 6 měsících.
- (3) Zaměstnancům vyhodnocených po 3 měsících náleží odměna v hodnotě 5 000 Kč – příspěvek na jazykové kurzy, zaměstnancům vyhodnocených po 6 měsících náleží odměna v hodnotě 10 000 Kč – příspěvek na odborné kurzy.
- (4) Finanční částka odměny bude zaměstnanci stržena z vytvořeného konta, po předložení faktury kurzu.

Benefitní systém

- (1) Hodnota 1 bodu benefitního systému je roven určité finanční částce.
- (2) Na základě měsíčního hodnocení nadřízeným, může zaměstnanec získat až 35 bodů, ročně až 420 bodů.
- (3) Body budou přepočteny na peněžní prostředky, které budou převedeny na speciální kartu Benefits Card.
- (4) Peněžní prostředky budou zaměstnanci čerpat pouze na nabízené benefity.

Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění

- (1) Nárok na příspěvek má zaměstnanec, pracující ve společnosti déle než jeden rok.
- (2) Příspěvek bude poskytnut na základě uzavřené platné smlouvy o penzijním připojištění nebo životním pojištění.

Splatnost a výplata mzdy

- (1) Mzda je splatná vždy nejpozději k 18. dni v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém zaměstnanci vzniklo právo na mzdu nebo některou jejích složku.
- (2) Mzda je vyplácena v zákonných peněžních prostředcích.
- (3) Výplata mzdy je vyplacena převodem na účet zaměstnance, ve výjimečných případech se mzda vyplatí v hotovosti.
- (4) Odměna se vyplácí v termínu vyplácení mzdy, v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém zaměstnanci vzniklo právo na mzdu.

Srážky ze mzdy

- (1) Srážky ze mzdy lze provádět v souladu s § 145 až § 150 zákoníku práce.
- (2) Zaměstnavatel může provést srážky ze mzdy pouze v případech uvedených v zákoníku práce nebo v jiném zvláštním zákoně.

Závěrečná ustanovení

- (1) Všem zaměstnancům společnosti vzniká v jakýkoliv okamžik nárok na nahlédnutí do tohoto vnitřního mzdového předpisu po žádosti u vedení společnosti.
- (2) Jakékoliv změny prováděné v tomto vnitřním předpisu provádí vedení společnosti, a to v souladu s platnými zákony a předpisy a musí s nimi být seznámeni všichni zaměstnanci.

Účinnost

Tento vnitřní mzdový předpis nabývá účinnosti dnem 1. 11. 2017

V _____ dne _____

Podpis vedení společnosti

5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

V této kapitole budou ekonomicky zhodnoceny všechny návrhy řešení. Vyčísleny náklady, které vznikly při navrhování změn a zhodnoceny přínosy vytvořených změn.

5.1 Náklady

Veškeré vyčíslování je pouze na základě odhadů. Ekonomicky se zhodnotí vytvoření vnitřního mzdového předpisu, hodnotícího formuláře, navržených odměn – nejlepší zaměstnanci, náborový příspěvek, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Společnost si pro poskytování benefitů vybrala Benefits Card. Náklady spojené s touto možností vyčíslit nelze. Jelikož vznikla v rozpočtu určitá rezerva, náklady s kartou započítány nejsou, ale přesto se ví o vázanosti nákladů k poskytnutí karty.

Tvorba vnitřního mzdového předpisu

Při tvorbě vnitřního mzdového předpisu budou vyčísleny pouze náklady na papír, na kterém bude předpis vyhotoven a možný podíl na toneru v tiskárně. K představení vnitřního mzdového předpisu bude zapotřebí svolání společné schůze, kde budou předány veškeré informace zaměstnancům. V závěru to může být náklad přibližně 25 Kč.

Hodnotící formulář

Stejně jako u předchozí varianty. Nákladem budou pouze papíry, na které bude hodnotící formulář vytištěn a toner tiskárny. Náklad se může pohybovat přibližně okolo 40 Kč. Dále musí brán v potaz také implicitní náklad na čas hodnotitele. Na každého zaměstnance bude mít nadřazený vyhrazených 30 minut. Tedy měsíčně na 10 zaměstnanců bude mít vyhrazených 5 hodin na hodnocení zaměstnanců. Průměrná hrubá hodinová mzda činí 250 Kč.

Implicitním nákladem je čas hodnotitele:

Výpočet: $5 \times 12 \text{ měsíců} = 60 \text{ hodin ročně}$;

Hodinová hrubá měsíční mzda = 40 000 (průměrná hrubá měsíční mzda hodnotitele) /
160 hodin – odpracované hodiny za měsíc) = 250 Kč / hod.

$60 \times 250 \text{ Kč} = 15\,000 \text{ Kč}$.

Implicitní náklad činí 15 000 Kč.

Odměny nejlepším zaměstnancům

Náklady budou rozděleny do dvou skupin, jelikož se jedná i o dvě skupiny nejlepších zaměstnanců. Jelikož se jedná o vzdělávání zaměstnanců, pro zaměstnavatele jsou příspěvky daňově uznatelným výdajem.

3 Top zaměstnanci

Za období 3 měsíců, 3 nejlépe bodově hodnocení zaměstnanci dostanou od zaměstnavatele příspěvek na jazykové kurzy v hodnotě 5 000 Kč, dle jejich výběru jazyku.

Výpočet: $5\,000 \times 3 = 15\,000 \text{ Kč}$; $15\,000 \times 4 \text{ za rok} = 60\,000 \text{ Kč}$.

2 Top zaměstnanci

Za 6 měsíční období, vybrání 2 nejlépe bodově hodnocení zaměstnanci dostanou od zaměstnavatele příspěvek na odborné kurzy v hodnotě 10 000 Kč, opět dle jejich výběru.

Výpočet: $10\,000 \times 2 = 20\,000 \text{ Kč}$; $20\,000 \times 2 \text{ za rok} = 40\,000 \text{ Kč}$.

Náborový příspěvek

Při výpočtu nákladů u tohoto příspěvku bude bráno v potaz, že do společnosti zavítá za rok přibližně 5 nováčků. Pro zaměstnavatele tento příspěvek je daňově uznatelným výdajem, odvádí tedy pouze sociální a zdravotní pojištění 34 %. Zaměstnanec musí odvést (bude mu z částky odečteno) sociální a zdravotní pojištění, což činí 11 % a ještě 15 % daň z příjmů fyzických osob. Náborový příspěvek tedy činí 10 000 Kč při nástupu a po 6 měsících po osvědčení společností dostává nováček 20 000 Kč.

Výpočet: $10\,000 \times 5 = 50\,000$ Kč; po 6 měsících: $20\,000 \times 5 = 100\,000$ Kč.

Zdanění: $50\,000 + 100\,000 = 150\,000$ Kč; $150\,000 \times 1,34 = 201\,000$ Kč.

Konečný výdaj zaměstnavatele na náborový příspěvek činí 201 000 Kč.

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Tyto příspěvky jsou pro zaměstnavatele opět daňově uznatelným výdajem. Zaměstnanec je od daně osvobozen u obou dvou případů. Nárok na příspěvek mají všichni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než jeden rok. Momentálně na tento příspěvek mají nárok 3 zaměstnanci – zakladatelé společnosti. Měsíčně jim bude přispíváno 500 Kč.

Výpočet: 500×12 měsíců = 6 000 Kč ročně/osoba

$6\,000 \times 3$ zakladatelé = 18 000 Kč ročně

$18\,000 \times 2$ příspěvky = 36 000 Kč ročně za oba příspěvky pro 3 osoby.

Celkové náklady na navržený systém

Vedení společnosti v řízeném rozhovoru nabídlo uvolnění měsíční částky na zaměstnance 5 % – 15 % průměrné hrubé měsíční mzdy. I přesto, že byl určen rozpočet, nebyl plně využit. Vybrána byla střední cesta 10 %, a proto vzniká finanční rezerva. Následující tabulka zobrazuje náklady na jednotlivé návrhy. I přesto, že je společnost na trhu pouhý rok, data o celkových nákladech byla poskytnuta jen za 6 měsíců. Průměrné celkové náklady za měsíc vzrostou o 10,17 %. Po navržení a prokalkulování se průměrné měsíční náklady na zaměstnance zvýší o 13,11 %.

Tab. 25: Celkové náklady na navrhovaný systém (Vlastní zpracování)

Nákladová složka		Částka
Hodnotící formulář	Náklady na tisk	40 Kč
	Implicitní náklad (čas hodnotitele)	15 000 Kč
Odměny nejlepším zaměstnancům	3 Top zaměstnanci	60 000 Kč
	2 Top zaměstnanci	40 000 Kč
Příspěvky	Náborový příspěvek	201 000 Kč
	Životní + penzijní	36 000 Kč
Benefitní systém	DPPO 19 % - 67 230 Kč	83 000 Kč
Vnitřní mzdový předpis		25 Kč
Celkové náklady		435 065 Kč

5.2 Přínosy

Hlavním přínosem návrhové části bakalářské práce je sestavený vnitřní mzdový předpis, který společnosti chybí. Tento předpis je formální shrnutí hodnocení a odměňování pracovníků uvnitř společnosti. Mělo by tedy docházet ke spravedlivému hodnocení a odměňování.

Dalším přínosem je hodnoticí formulář, který byl navržen na zlepšení zpětné vazby. V dotazníku zaměstnanci uváděli, že se ne všem dostává pravidelné zpětné vazby. Hodnoticí formulář by tento problém měl vyřešit.

Odměňování a benefitní systém jsou vázány na výkon, návrh systému vyhodnocení nejlepších zaměstnanců. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím možnosti volení benefitů, na poskytování benefitů byl vybrán systém cafeteria.

Díky nově navrženému náborovému příspěvku, by měla být společnost sledována novými uchazeči o pracovní pozici velice atraktivní.

Kvantitativní vyhodnocení (v penězích) lze provést až po čase. Až když je systém zaveden a sleduje se. Provedení kvantitativního vyhodnocení by bylo doporučeno rok po aplikaci navrhovaných změn. Například sledovat a vyhodnocovat hospodářský rok 2018. Po uplynutí roku 2018 by proběhlo vyhodnocení. Úspěšnost vyhodnocení je tehdy, když produktivita práce roste rychleji než náklady na zaměstnance.

5.3 Harmonogram změn

Při jakékoliv tvorbě nebo obnově, zlepšení nějakého programu, je zapotřebí stanovit si časový harmonogram, podle kterého se celá činnost bude řídit. Tedy aby společnost EXPANDO global mohla využívat navrhovaných změn, je nutností vytvořit časový harmonogram, ve kterém budou jednotlivé změny časově rozvrženy. Níže je navržený časový harmonogram, podle kterého by se společnost mohla řídit.

Tab. 26: Harmonogram navržených změn (Vlastní zpracování)

Harmonogram	
Červenec 17	Seznámení zástupců společnosti s návrhy předpisu a benefitního systému
Září 17	Seznámení zaměstnanců s návrhy předpisu a benefitního systému
Listopad 17	Zavedení vnitřního mzdového předpisu v platnost a nového benefitního systému
Prosinec 17	První vyplňování hodnotícího formuláře
Únor 18	První možný výběr z benefitů
Březen 18	První vyhodnocení 3 nejlepších pracovníků
Červen 18	První vyhodnocení 2 nejlepších pracovníků

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala problematikou hodnocení a odměňováním pracovníků. Cílem bylo popsat problematiku daného tématu a vytvořit pro danou společnost vnitřní předpis, jelikož ho společnost nemá vytvořený. Společnost se zabývá expanzí e-shopů a svých klientů na zahraniční trh jako je eBay.

Práce se rozdělila na tři hlavní úseky. První částí byly teoretická východiska práce. V této části byly popsány základní pojmy, jako jsou zaměstnanec, zaměstnavatel, mzda. Aby byla pochopena problematika celé práce, musely být také vysvětleny oblasti hodnocení pracovníků a jejich odměňování. Okrajově byl také popsán vnitřní předpis. V oblasti odměňování byla popsána jeho strategie, celková odměna, formy odměňování, individuální zásluhové a týmové odměňování, mzdové formy a v neposlední řadě benefity. Oblast hodnocení pracovníků byly rozepsány realizace hodnocení, metody hodnocení pracovníků, ale i metody hodnocení pracovního místa.

Druhá část bakalářské práce v pořadí byla analýza současného stavu, kde byla představena vybraná společnost, její sídlo, datum vzniku, její právní forma, základní kapitál, počet jednatelů a její zařazení dle NACE. Dále bylo objasněno její zaměření a poslání na trhu, slovně popsané ekonomické zhodnocení, porovnání mzdových nákladů na celkových nákladech. Poté byla sestavena analýza „7S“, kde byly popsány jednotlivé prvky společnosti. Popsán byl aktuální systém hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Další částí analýzy současného stavu bylo dotazníkové šetření a řízený rozhovor s managementem společnosti, výsledky těchto dvou metod byly podklady pro vytvoření návrhů řešení. Následovala Porterova analýza pěti sil a analýza trhu práce v Praze, ve které byla zahrnuta analýza mzdového šetření zhodnocena hned z několika hledisek, zaměstnanost a nezaměstnanost v Praze, demografických údajů, vyhledání dotací, o které by společnost mohla požádat, a nakonec změny v legislativě, které se týkaly zákoníku práce, v daňových úlevách. Poslední částí analýzy současného stavu byla SWOT analýza, která shrnula všechny vytvořené analýzy, tedy shrnula celou analytickou část, výsledky pak byly silné a slabé stránky společnosti, její hrozby a příležitosti, které byly využity při návrhu řešení.

Poslední a velice důležitou částí bakalářské práce byly vlastní návrhy řešení, kde byly shrnuty informace z dotazníkového šetření a z řízeného rozhovoru s managementem společnosti, na základě těchto výsledků byl vytvořen vnitřní předpis společnosti, jelikož ho nevlastní. Dále byly navrženy zaměstnanecké benefity, které by v budoucnu společnost mohla zavést. Nakonec bylo vše shrnuto, vše bylo ekonomicky zhodnoceno, proběhla i konečná kalkulace celkových nákladů vynaložených na návrhy. Na úplný závěr byl navržen harmonogram, podle kterého by společnost mohla vše spustit a zavést.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, ve znění zásadních změn provedených novelami k ..* Olomouc: ANAG, 2006. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-987-8.
- (2) PODNIKÁTOR. Odměňování pracovníků. *podnikator.cz* [online]. Praha: Podnikátor, © 2012 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/zamestnanecke-benefity/n:16177/Odmenovani-pracovniku>.
- (3) SAKSLOVÁ, Věra, Eva ŠIMKOVÁ a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. Business books (CP Books). ISBN 978-80-7435-331-4.
- (4) MZDOVÁ PRAXE. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *mzdovapraxe.cz* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., © 2016 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>.
- (5) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- (6) KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: po novele zákoníku práce od 1.1.2001*. Praha: Pragoeduca, 2000. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-858-5685-9.
- (7) MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- (8) ZLÁMAL, Jaroslav. MENDL, Zdeněk. *Ekonomie nejen k maturitě – Ekonomika podniku*, 1. vydání. Kralice na Hané. Computer Media s.r.o. 2007. 136 s. ISBN 80-8668-78-7.
- (9) ŠIKÝŘ, Martin a Stephen TAYLOR. *Personalistika pro manažery a personalisty: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- (10) BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- (11) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-707-9988-9.
- (12) PERSONALISTA. Jaké jsou nejčastější zaměstnanecké benefity. *personalista.cz* [online]. Havlíčkův Brod, © 2003 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

<http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/jake-jsou-nejcastejsi-zamestnanecke-benefity.html>.

(13) KWON, Jane a Pam HEIN. *Employee Benefits in a Total Rewards Framework* [online]. Brookfield, 2003, 32-38 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/1287031458?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=17115>.

(14) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

(15) BUSINESSINFO. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců. *businessinfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade, © 2016 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=1>.

(16) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-5258-7.

(17) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

(18) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

(19) EXPANDO. O nás. *expando.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.expando.cz/nas-tym/>.

(20) ČERNÝ, J. *Mailing*. 28. října 12, 110 00, Praha 1. 17. 2. 2017.

(21) EXPANDO global. *Firemní informační systém*. Praha: Expando global, 2016.

(22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy v krajích. *czso.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>.

(23) SPECIALISTSERVICE. Zaměstnanecké benefity. *specialist.cz* [online]. © 2010 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.specialist.cz/aktuality/zamestnanecke-benefity-v-roce-2016/>.

(24) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *czso.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01->

B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&u=v413__VUZEMI__100__3018&&c=v3~8__RP2015&str=v467.

(25) EVROPSKÉ STRUKTURÁLNÍ A INVESTIČNÍ FONDY. OP Zaměstnanost. *strukturalni-fondy.cz* [online]. © 2012 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Zamestnanost>.

(26) MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. OP Výzkum, vývoj a vzdělání. *msmt.cz* [online]. © 2013–2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/op-vvv>.

(27) MĚŠEC. Články. *mesec.cz* [online]. © 1998–2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: https://www.mesec.cz/clanky/10-zmen-ktere-prinese-novela-zakoniku-prace/?forceSwitch=&_ga=2.24171570.963467653.1495185939-1059397606.1495102989.

(28) MĚŠEC. Články. *mesec.cz* [online]. © 1998–2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2017-v-kostce/>.

(29) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Novinky. *mpsv.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/>.

(30) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *czso.cz* [online]. © 2014 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/obyvatelstvo-xa>.

(31) PLATY. Platy na pozicích. *platy.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy>.

(32) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy a náklady práce. *czso.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds341&pvo=MZD04-A&skupId=851&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7EF_S%7EF_U%7E301-501-401-202-411_null_&katalog=30852&o=false&str=v307.

(33) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. *mpsv.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=C&rok=2016&uzemi=&_piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&_piref37_1298287_37_241130_241130.statask=2000000000016&_piref37_1298287_37_241130_241130.send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000055&_piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=C&_piref37_1298287_37_241130_241130.rok=2017&_piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=0149000&ok=Vybrat.

(34) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *czso.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&str=v67&&c=v3~3__RP2016.

(35) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vzdělanostní struktura populace ČR. *czso.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20552571/25012814q402.pdf/186d6560-893d-4998-a576-4404fc051e6f?version=1.1>.

(36) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *czso.cz* [online]. © 2015 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.

(37) EXPANDO. *Příjmy a výdaje*. Praha: Expando global, 2016.

(38) STARTUPJPBS. Startup. *startupjobs.cz* [online]. © 2012–2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/expando>.

(39) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. *czso.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/prumerne-hrube-mesicni-mzdy-v-praze-ve-4-ctvrtleti-2016>.

- (40) MANAGEMENT MANIA. Suroviny, primární sektor. *managementmania.com* [online]. © 2011–2016 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/suroviny-primarni-sektor>.
- (41) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Katalog produktů. *czso.cz* [online]. © 2014 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-1132-06-za_rok_2005-3_2__zamestnanost.
- (42) BRAIN TOOLS. Strategie. *braintools.cz* [online]. © 2014–2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>.
- (43) TOP10BEST ECOMMERCE SITE BUILDERS. *top10ecommercesitebuilders.com* [online]. © 2009–2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: http://www.top10ecommercesitebuilders.com/?utm_source=google&kw=e%20commerce&c=168855845932&t=search&p=&m=e&adpos=1t1&dev=c&devmod=&mobval=0&network=g&campaignid=98622303&adgroupid=14325820383&targetid=kwd-15132731&interest=&physical=20219&feedid=&a=502&ts=int&gclid=CPiM1si5hdQCFRa3Gwod-K0OPg.
- (44) BYZNYSPARK. Expandujte přes Amamzon, eBay. *byznyspark.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://byznyspark.cz/expandujte-pres-amazon-ebay/>.
- (45) DOBRÁ PRÁCE. Nabídka práce. *dobraprace.cz* [online]. © 2004–2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/nabidka-prace/>.
- (46) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *czso.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/nezamestnanost-v-praze-a-krajich-k-3042017>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	a podobně
např.	například
ČR	Česká republika
HPP	Hlavní pracovní poměr
DPP	Dohoda o provedení práce
Hl. m.	Hlavní město

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	43
Graf č. 2: Podíl mužů a žen ve společnosti	48
Graf č. 3: Věk zaměstnanců ve společnosti	48
Graf č. 4: Dosažené vzdělání zaměstnanců ve společnosti	49
Graf č. 5: Fluktuace zaměstnanců	50
Graf č. 6: Typ úvazku zaměstnance ve společnosti	51
Graf č. 7: Porovnání mezd dle NACE	70
Graf č. 8: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Praze	78
Graf č. 9: Demografické údaje města Prahy	80
Graf č. 10: Doprava zaměstnanců	vii
Graf č. 11: Vzdálenost do zaměstnání	vii
Graf č. 12: Pravidelnost zpětné vazby	viii
Graf č. 13: Stres v pracovní době	ix
Graf č. 14: Typ pracovní doby	x
Graf č. 15: Spokojenost s pracovní dobou	x
Graf č. 16: Spokojenost s výší mzdy	xi
Graf č. 17: Spokojenost s pracovním prostředím	xii
Graf č. 18: Potřebné vybavení k výkonu práce	xii
Graf č. 19: Důležitost dobrého pracovního kolektivu	xiv

Graf č. 20: Vztahy na pracovišti	xv
Graf č. 21: Vztah s nadřízeným	xvi
Graf č. 22: Návrhy vyslyšeny nadřízenými	xvi
Graf č. 23: Největší motivace k pracovnímu výkonu	xvii
Graf č. 24: Poskytnutí benefitů společností	xviii
Graf č. 25: Preferované benefity	xix
Graf č. 26: Preferované benefity	xix
Graf č. 27: Výběr z možných benefitů sport.....	xx
Graf č. 28: Výběr z možných benefitů kultura	xxi
Graf č. 29: Výběr benefitů	xxi
Graf č. 30: Výběr benefitů	xxiii
Graf č. 31: Změna mzdy podle souvislosti	xxiv
Graf č. 32: Znalost systému Cafeteria	xxv
Graf č. 33: Zájem o cafeteria systém	xxvi
Graf č. 34: Úvaha o změně zaměstnání	xxvii
Graf č. 35: Doporučení společnosti	xxviii

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Složky celkové odměny	19
Obr. 2: Model celkové odměny	20
Obr. 3: Odměna podle výkonu.....	22
Obr. 4: Odměna podle schopností.....	23
Obr. 5: Odměna podle přínosu.....	24
Obr. 6: Proces hodnocení výkonu.....	33
Obr. 7: Výhody a nevýhody dané metody	36
Obr. 8: Logo společnosti.....	41
Obr. 9: Organizační struktura společnosti	45
Obr. 10: Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v ČR.....	68

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Mzdové náklady na zaměstnance	42
Tab. 2: Fluktuace zaměstnanců.....	49
Tab. 3: Ukazatelé produktivity práce.....	51
Tab. 4: Mzdy podle NACE	69
Tab. 5: Mzdy klíčových pracovních pozic.....	71
Tab. 6: Vývoj poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v letech 2010, 2012, 2014 ..	72
Tab. 7: Nabízená pracovní pozice programátor	73
Tab. 8: Nabízená pracovní pozice obchodník.....	74
Tab. 9: Nabízená pracovní pozice content'ák	75
Tab. 10: Nabízená pracovní pozice projekt'ák.....	76
Tab. 11: Nabízená pozice office manager	76
Tab. 12: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Praze.....	77
Tab. 13: Nabídka a poptávka po pracovních pozicích v Praze za březen 2016.....	79
Tab. 14: Zaměstnanost v Praze dle sektoru	79
Tab. 15: Demografické údaje města Prahy	80
Tab. 16: Ekonomicky aktivní a neaktivní obyvatelstvo	81
Tab. 17: Obyvatelstvo Prahy podle věku.....	82
Tab. 18: Porovnání obyvatelstva Prahy a ČR podle vzdělání za rok 2014.....	82
Tab. 19: Silné stránky společnosti	89

Tab. 20: Slabé stránky společnosti	90
Tab. 21: Příležitosti společnosti.....	90
Tab. 22: Hrozby společnosti	91
Tab. 23: Vyhodnocení Swot analýzy	91
Tab. 24: Nabízené benefity	96
Tab. 25: Celkové náklady na navrhovaný systém	105
Tab. 26: Harmonogram navržených změn.....	107

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Anna Žižková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského programu na Vysokém učení technickém, Fakultě podnikatelské. Pro zpracování mé bakalářské práce na téma: „Návrh vnitřního předpisu hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“, potřebuji Váš názor ohledně spokojenosti, co se týče pracovního prostředí, vašeho ohodnocení, odměn, kolektivu, ... Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který Vám zabere pouze několik málo minut. Dotazník je naprosto anonymní. Předem děkuji za vaši odpověď.

(1) Vaše pohlaví? a) Muž b) Žena

(2) Váš věk? a) 20 – 25 b) 26 – 35 c) 36 – 50

(3) Vaše vzdělání? a) Vyučení b) Základní c) Střední
d) 1. stupeň vysokoškolského vzdělání
e) 2. stupeň vysokoškolského vzdělání

(4) Jak se do práce dopravujete? a) Pěšky b) Autem c) Autobusem
d) Metrem e) Na kole f) Jiné

(5) Jak daleko dojíždíte do práce? a) Méně než 1 km b) 1 – 5 km
c) 5 – 10 km d) Více než 10 km

(6) Máte pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného na Váš výkon (pravidelné hodnocení)?
a) Ano b) Ne

(7) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, jak často tuto zpětnou vazbu dostáváte?
A jakým způsobem je tato zpětná vazba?

(8) Dostáváte se v práci do stresu?
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

(9) Jak vypadá Vaše pracovní doba?

a) Flexibilní pracovní doba

b) Pevná pracovní doba

(10) Spokojenost s Vaší pracovní dobou?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

(11) Spokojenost s výší Vaší mzdy?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

(12) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli SPÍŠE NE, NE, proč?

(13) Spokojenost s pracovním prostředím?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

(14) Máte ke své práci veškeré potřebné vybavení?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

(15) Jaká je náplň Vaší práce?

(16) Jakým způsobem Vám jsou zadávány pracovní úkoly?

(17) Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

a) Ano

b) Ne

(18) Jaké jsou na pracovišti Vaše vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré

b) Dobré

c) Špatné

d) Velmi špatné

(19) Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

- a) Velmi dobrý b) Dobrý c) Špatný d) Velmi špatný

(20) Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy?

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

(21) Co by Vás nejvíce motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

- a) Finanční odměna b) Vyšší základní mzda
c) Morální odměna (pochvala, uznání, ...) d) Zaměstnanecké benefity
e) Lepší pracovní prostředí f) Větší odpovědnost, samostatnost
g) Jiné

(22) Poskytuje Vám společnost nějaké benefity?

- a) Ano b) Ne

(23) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, jaké?

(24) Do budoucna byste preferovali spíše?

- a) Peněžní benefity b) Nepeněžní benefity

(25) Jako benefit byste preferovali spíše?

- a) Sport b) Kultura

(26) V případě, že byste vybrali SPORT, co by Vás nejvíce zaujalo?

- a) Pronájem tenisových kurtů b) Permanentky do fitness
c) Lekce crossfitu d) Pronájem bazénu + sauny
e) Jiné

(27) V případě, že byste vybrali KULTURA, co by Vás nejvíce zaujalo?

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| a) Vstupenky do divadla | b) Vstupenky do kina |
| c) Vstupenky na festivaly | d) Vstupenky do galerií / muzeí |
| e) Kartička do knihovny | f) Jiné |

(28) Jako benefit byste preferovali spíše?

- | | |
|-------------------|------------------|
| a) Jazykové kurzy | b) Odborné kurzy |
|-------------------|------------------|

(29) Jaké kurzy byste uvítali?

(30) Jako benefit byste preferovali spíše?

- | |
|--|
| a) Zdraví (příspěvek při nákupu v lékárnách, lázně, masáže, očkování, vitamíny, ...) |
| b) Sociální podoby (zaměstnanecké půjčky, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na penzijní připojištění, ...) |

(31) Váš osobní návrh benefitů?

(32) Která z níže uvedených možností by pro Vás byla nejvíce motivující – kdyby výše Vaší základní mzdy měnila v souvislosti?

- | | |
|--------------------|---|
| a) S Vaším výkonem | b) S délkou Vašeho pracovního poměru ve společnosti |
|--------------------|---|

(33) Znáte systém Cafeteria?

A) Ano

b) Ne

(34) Měli byste zájem o zavedení tohoto systému? (Cafeteria = znamená systém volitelných zaměstnaneckých výhod, společnost má vytvořený soubor zaměstnaneckých výhod, ze kterých si zaměstnanec může vybrat podle určitých pravidel. Zaměstnanec může čerpat do výše svého zaměstnaneckého účtu ze souboru zaměstnaneckých výhod)

a) Ano

b) Ne

(35) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli NE, proč?

(36) Uvažujete o změně zaměstnání?

a) Ano

b) Ne

(37) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, uvažujete o stejném oboru, nebo Vás láká úplně změna?

(38) Doporučili byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?

a) Ano

b) Ne

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Vaše pohlaví?

S koncem roku 2016 bylo zaměstnáno ve společnosti 10 zaměstnanců. Což činilo 60 % mužů, tedy 6 a 40 % žen, což jsou 4. To tedy znamená, že ve společnosti není poměr zaměstnaných mužů a žen plně jednotvárný, převažují spíše muži.

Otázka č. 2: Váš věk?

Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 30 let. Dá se tedy říci, že společnost má velice mladý kolektiv. Zastupují společnost ve většinovém procentu, což je 60 %. Pouhých 10 % tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 36–50, zbylých 30 % tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 26–35.

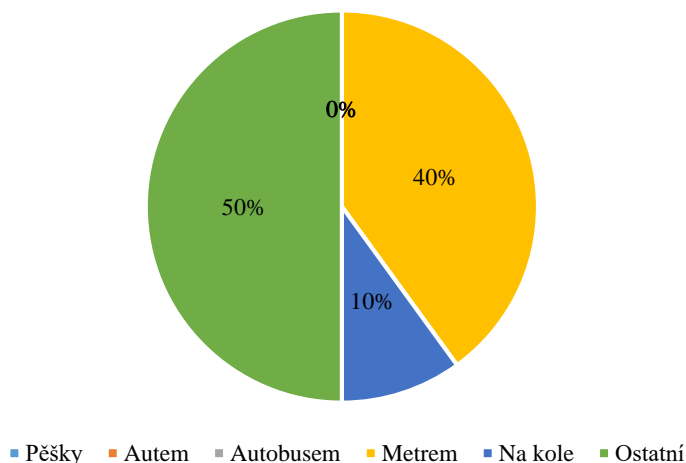
Otázka č. 3: Vaše vzdělání?

Nejvíce zastoupeným dosaženým vzděláním ve společnosti je střední, které zastupuje 40 % zaměstnanců. Vzdělání typu vyučení nezastupuje nikdo ve společnosti. 1. stupeň vysokoškolského vzdělání představuje 30 % zaměstnanců, a toto procento zastupuje i 2. stupeň vysokoškolského vzdělání, v součtu má tedy 60 % zaměstnanců dosaženo studium jakéhokoliv vysokoškolského vzdělání. Na tuto skutečnost má určitě vliv i to, že většina zaměstnanců jsou mladí lidé a v dnešní době je vysokoškolské vzdělání vyžadováno.

Otázka č. 4: Jak se do práce dopravujete?

Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že do práce chodí jen pěšky. Dále nikdo neodpověděl, že se dopravuje do práce pouze autem. Nikdo se nedopravuje do práce autobusem. 10 %, tedy jeden zaměstnanec jezdí do práce na kole. 40 % se dopravuje do práce metrem. A nejvyšší část zaměstnanců, 50 % odpovědělo jinak. Ti se dopravují následně: 10 % vlakem, 20 % tramvají, 10 % kombinací autem + metrem, 10 % kombinací vlakem + pěšky.

Jak se do práce dopravujete?

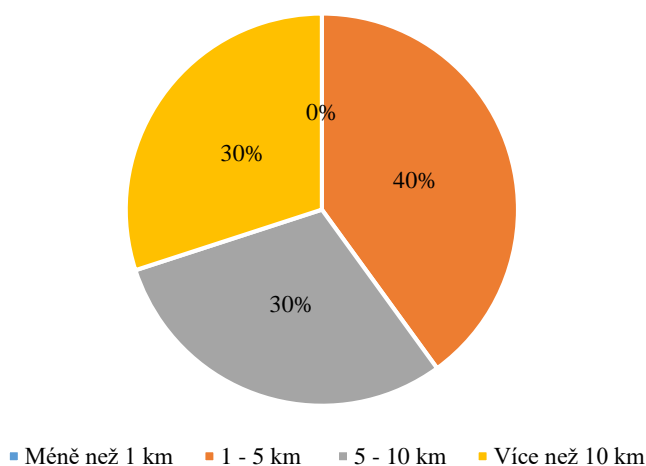


Graf č. 10: Doprava zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Jak daleko dojíždíte do práce?

Průměrná dojezdová vzdálenost do společnosti je cca 20 km. Nejvíce zastoupenou odpovědí 40 % bylo, že zaměstnanci dojíždí do práce ve vzdálenosti 1 až 5 km, tzn. že zaměstnanci bydlí v Praze, popř. ve velké blízkosti Prahy. 30 % zaměstnanců dojíždí 5 až 10 km, a dále i 30 % dojíždí ve vzdálenosti více než 10 km. Nikdo ze zaměstnanců nebydlí v přímé blízkosti společnosti.

Jak daleko dojíždíte do práce?

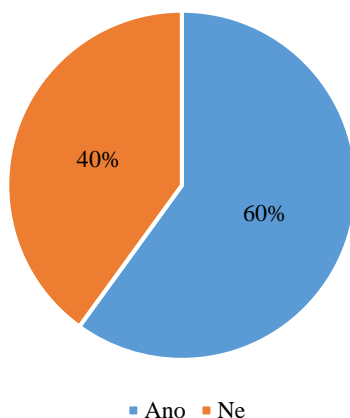


Graf č. 11: Vzdálenost do zaměstnání (Vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Máte pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného na Váš výkon (pravidelné hodnocení)?

40 % zaměstnancům se nedostává pravidelná, nebo dostatečná zpětná vazba na jejich výkony. Většina zaměstnanců, 60 % dostává pravidelnou zpětnou vazbu.

Máte pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného
na Váš výkon (pravidelné hodnocení)?



Graf č. 12: Pravidelnost zpětné vazby (Vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, jak často tuto zpětnou vazbu dostáváte? A jakým způsobem je tato zpětná vazba?

Velice důležité také bylo zjistit, jak často tuto zpětnou vazbu dostávají a jakým způsobem.

Odpověď 1: „Jednou do měsíce, způsobem one – to – one.“

Odpověď 2: „Vždy po nějaké vykonané práci.“

Odpověď 3: „Individuálně dle potřeby a slovně.“

Odpověď 4: „Týdně, verbálně.“

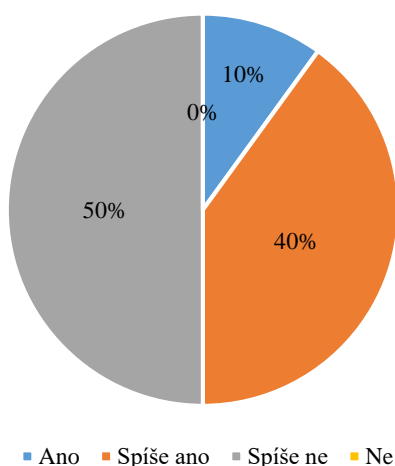
Odpověď 5: „Týdně, dle aktuální situace.“

Odpověď 6: „Nárazově, minimálně jednou za měsíc.“

Otázka č. 8: *Dostáváte se v práci do stresu?*

Polovina zaměstnanců, 50 % ve společnosti spíše nepocítuje stres při práci, a tedy nepovažují práci za nijak stresující. Ale není však překvapením, že ve společnosti jako je EXPANDO, jsou i někteří zaměstnanci pod stresem. Někteří víc, někteří méně. 40 % je spíše pod stresem a považují stres za normální, nebo přiměřený. Pouhých 10 % zaměstnanců odpovědělo, že se v práci do stresu dostává.

Dostáváte se v práci do stresu?

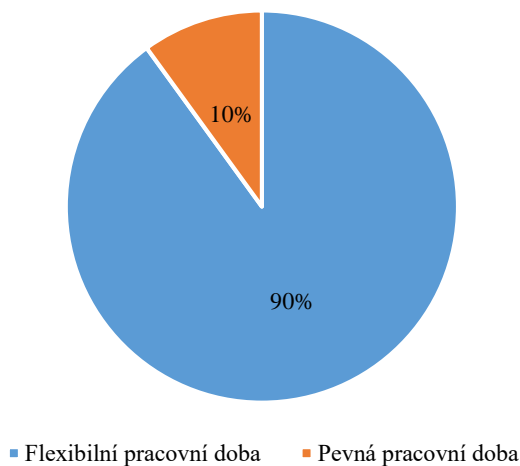


Graf č. 13: Stres v pracovní době (Vlastní zpracování)

Otázka č. 9: *Jak vypadá Vaše pracovní doba?*

90 % zaměstnanců ve společnosti má flexibilní pracovní dobu a pouze 10 % zaměstnanců má pevnou pracovní dobu.

Jak vypadá Vaše pracovní doba?

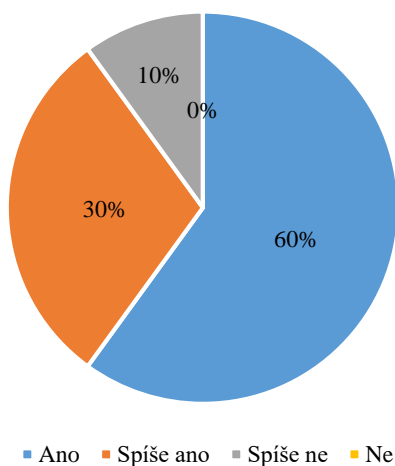


Graf č. 14: Typ pracovní doby (Vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Spokojenost s Vaší pracovní dobou?

Z 90 % zaměstnanců, kteří mají flexibilní pracovní dobu, z nich 60 % jsou s ní plně spokojeni. 30 % s ní jsou spíše spokojeni. Pouze 10 % zaměstnanců spíše není spokojených se svou pracovní dobou, je zde předpoklad, že nespokojení zaměstnanci jsou ti, kteří v předešlé otázce odpověděli, že mají pevnou pracovní dobu. Lze tedy usoudit z výsledku, že zaměstnanci jsou se svou pracovní dobou spokojeni.

Spokojenost s Vaší pracovní dobou?

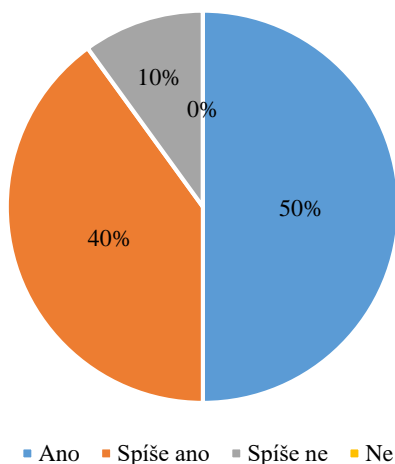


Graf č. 15: Spokojenost s pracovní dobou (Vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Spokojenost s výší Vaší mzdy?

Půlka zaměstnanců, 50 % je spokojeno s jejich současnou výší základní mzdy. 40 % zaměstnanců je spíše spokojeno se svou mzdou. Pouhých 10 % není spokojeno s výší své základní mzdy a nikdo není plně nespokojen se svou mzdou.

Spokojenost s výší Vaší mzdy?



Graf č. 16: Spokojenost s výší mzdy (Vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli SPÍŠE NE, NE, proč?

Jestliže zaměstnanci nejsou spokojeni s výší jejich základní mzdy, bylo důležité se doptat, proč s ní nejsou spokojeni.

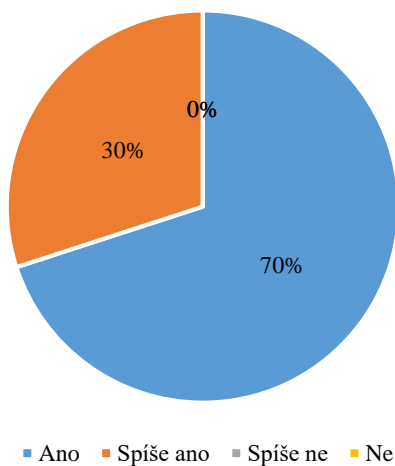
Odpověď 1: „Základní mzda je nízká.“

Dále přišla i odpověď od respondenta, který odpověděl, že je spokojený, ale přesto se také vyjádřil: „Vždy to může být lepší.“

Otázka č. 13: Spokojenost s pracovním prostředím?

Ze všech zaměstnanců ve společnosti, je 70 % s pracovním prostředím plně spokojeno a 30 % je spíše spokojeno. Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že by byl spíše nespokojen, nebo plně nespokojen s pracovním prostředím, ve kterém pracuje.

Spokojenost s pracovním prostředím?

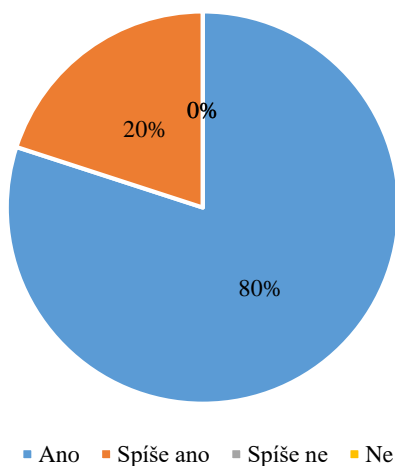


Graf č. 17: Spokojenost s pracovním prostředím (Vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Máte ke své práci veškeré potřebné vybavení?

Ke své práci má veškeré potřebné vybavení většina zaměstnanců, což je 80 %, zbylých 20 % má spíše veškeré potřebné vybavení ke své práci. Je tedy zřejmé, že zaměstnancům potřebné vybavení nechybí a není o něj nouze. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že by neměli potřebné vybavení.

Máte ke své práci veškeré potřebné vybavení?



Graf č. 18: Potřebné vybavení k výkonu práce (Vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Jaká je náplň Vaší práce?

Všichni zaměstnanci měli stručně popsat náplň jejich práce. Odpovědi jsou následující:

Odpověď 1: „Zajištění provozu společnosti – plánování, finanční plánování, zajištění pracovních kapacit.“

Odpověď 2: „Programování.“

Odpověď 3: „Vývoj software.“

Odpověď 4: „Komunikace s klienty a zákazníky, občasné překlady a psaní produktových popisků.“

Odpověď 5: „Starám se o spokojenost našich dlouhodobých klientů.“

Odpověď 6: „Akviziční a projektová“

Odpověď 7: „Komunikace s klienty, příprava podkladů pro tým.“

Odpověď 8: „Account.“

Odpověď 9: „Obchod“

Odpověď 10: „Administrativa, Excel.“

Otázka č. 16: Jakým způsobem Vám jsou zadávány pracovní úkoly?

Dále bylo zjištěno, jakým způsobem jsou zaměstnancům zadávány pracovní úkoly. Odpovědi jsou následující:

Odpověď 1: „Vytvářím si je.“

Odpověď 2: „Ústně a písemně.“

Odpověď 3: „Máme dlouhodobý plán, co společnost plánuje dosáhnout a podle konkrétních podmínek přizpůsobujeme vývoj.“

Odpověď 4: „Mám pevně dané úkoly, které je potřeba udělat každý den, další úkoly jsou mi zadávány náhodně podle potřeby kolegů.“

Odpověď 5: „Úkoly si zadám sám.“

Odpověď 6: „Slovně – meetingem, vizí, plánem.“

Odpověď 7: „Mailem, v CRM.“

Odpověď 8: „Na každotýdenní poradě.“

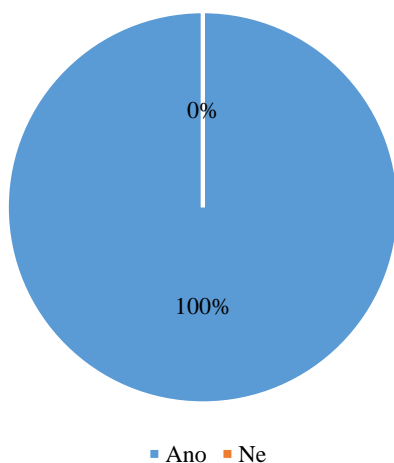
Odpověď 9: „Pracuji samostatně.“

Odpověď 10: „Skrze firemní program, osobně.“

Otázka č. 17: Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

Všichni ve společnosti, tedy 100 % zaměstnanců záleží na tom, v jakém kolektivu pracují. Nikomu není jedno, mezi jakými a s jakými lidmi pracuje.

Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

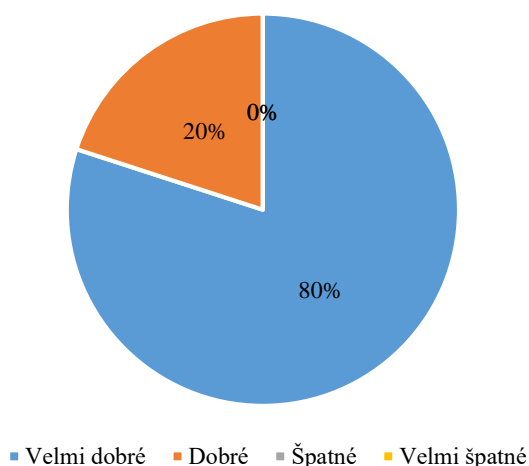


Graf č. 19: Důležitost dobrého pracovního kolektivu (Vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Jaké jsou na pracovišti Vaše vztahy s kolegy?

Na předchozí otázku, zda zaměstnancům záleží na tom, v jakém kolektivu pracují, odpovědělo 100 % zaměstnanců, že jim na tom záleží. Z těchto 100 % zaměstnanců, 80 % odpovědělo, že na pracovišti jejich vztahy s ostatními kolegy jsou velmi dobré. Zbýlých 20 % odpovědělo, že s ostatními kolegy mají dobré vztahy. Určitě na tomto faktu má podíl i to, že kolektiv je mladý. Nikdo nemá negativní vztahy se svými kolegy.

Jaké jsou na pracovišti Vaše vztahy s kolegy?

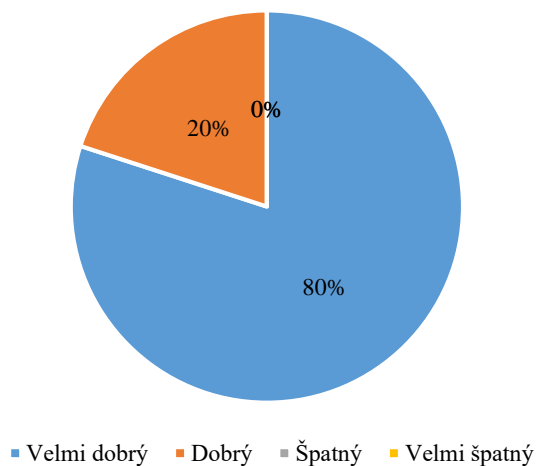


Graf č. 20: Vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování)

Otázka č. 19: Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

Jak u předešlé otázky, tak i u této otázky mají zaměstnanci dobrý vztah s nadřízenou osobou. 80 % jich má s ní velmi dobrý vztah a 20 % mají s nadřízenou osobou dobrý vztah. Nikdo však ze zaměstnanců neodpovědělo, že by mělo špatný, nebo dokonce velmi špatný vztah s nadřízeným.

Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

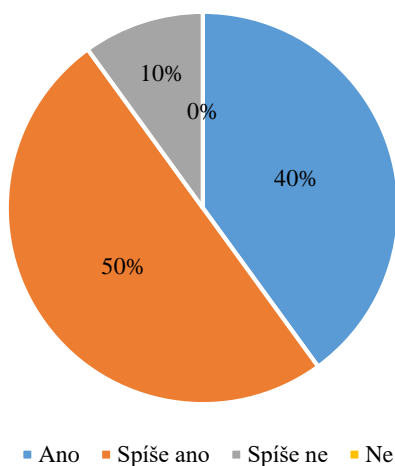


Graf č. 21: Vztah s nadřízeným (Vlastní zpracování)

Otázka č. 20: Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy?

90 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich nadřízení poslouchají jejich návrhy, je tedy zřejmé, že společnosti řízena demokratickým styl vedením.

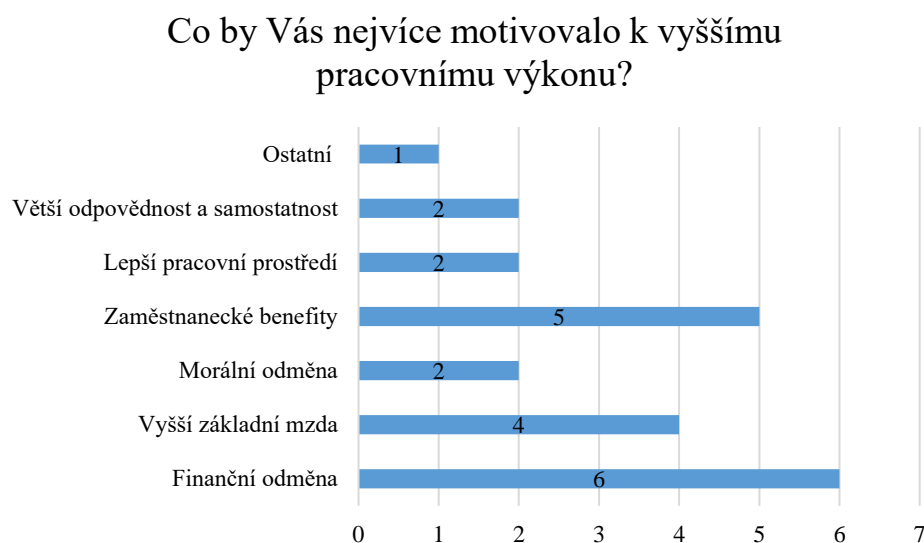
Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy?



Graf č. 22: Návrhy vyslyšeny nadřízenými (Vlastní zpracování)

Otázka č. 21: Co by Vás nejvíce motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

V této otázce měli zaměstnanci možnost vybrat více odpovědí. Nejvíce zaměstnanců, tedy 6, by motivovala finanční odměna. Hned za finanční odměnou by to byly zaměstnanecké benefity, tuto možnost vybralo 5 zaměstnanců. Dále by si přáli vyšší základní mzdu, 4. Poté vždy po dvou odpověděli, že by je na stejné úrovni motivovala morální odměna, lepší pracovní prostředí a větší odpovědnost, samostatnost. Pouze jeden zaměstnanec vybral možnost jiné a uvedl následující odpověď: „Odměny za splněný týdenní/měsíční plán. Např. víkend na chatě.“

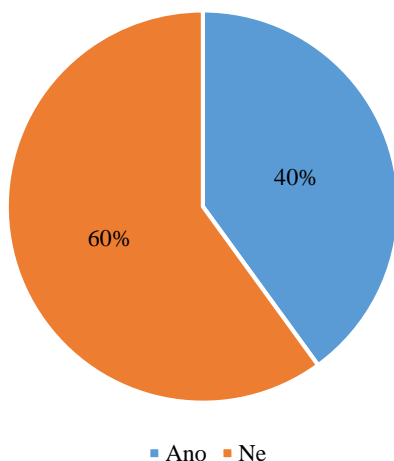


Graf č. 23: Největší motivace k pracovnímu výkonu (Vlastní zpracování)

Otázka č. 22: Poskytuje Vám společnost nějaké benefity?

Na otázku, jestli společnost svým zaměstnancům poskytuje nějaké benefity, odpovědělo 40 %, že jim společnost nějaké benefity dává. Většina zaměstnanců odpovědělo, že se jim benefitů nedostává, tedy 60 % zaměstnanců.

Poskytuje Vám společnost nějaké benefity?



Graf č. 24: Poskytnutí benefitů společností (Vlastní zpracování)

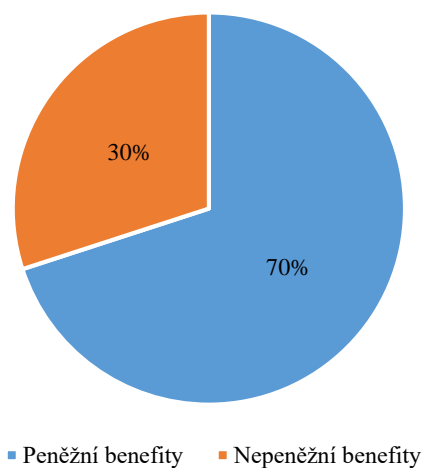
Otázka č. 23: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, jaké?

Zaměstnanci, kteří odpověděli, že jim jsou benefity poskytovány, měli prozradit, o jaké benefity se jedná. 30 % odpovědělo, že jako benefit považují možnost home office, tedy možnost pracovat z domácího prostředí, anebo práce na dálku. 10 % odpovědělo, že dostává finanční i nefinanční benefity – „variabilní složka mzdy závislá na výkonu celé společnosti, i nefinanční benefity – společenské akce s kolegy, jako je např. grilování, escape games, apod.“

Otázka č. 24: Do budoucna byste preferovali spíše?

Zdali by zaměstnanci spíše preferovali peněžní, nebo nepeněžní benefity, odpovědělo 70 %, že by uvítali spíše peněžní benefity a zbylých 30 % by uvítalo nepeněžní benefity.

Do budoucna byste preferovali spíše?

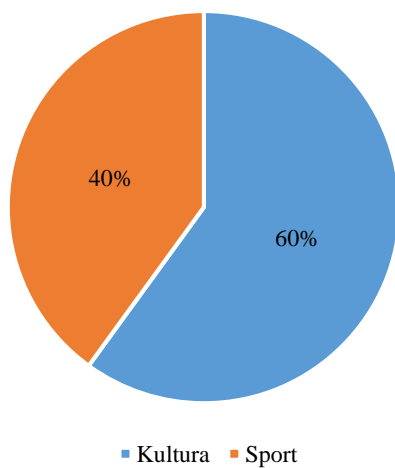


Graf č. 25: Preferované benefity (Vlastní zpracování)

Otázka č. 25: Do budoucna byste preferovali spíše?

Většina dotazovaných, 60 % zaměstnanců by uvítalo do budoucna benefit typu kultura. Ale našlo se 40 % zaměstnanců, kteří by uvítali benefit typu sport.

Do budoucna byste preferovali spíše?

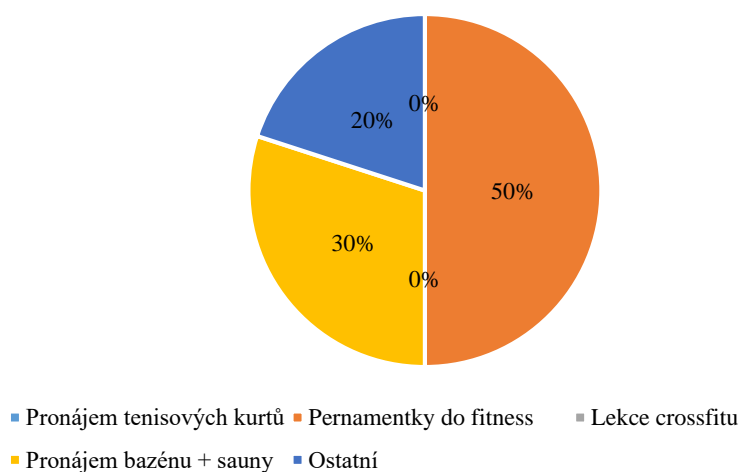


Graf č. 26: Preferované benefity (Vlastní zpracování)

Otázka č. 26: V případě, že byste vybrali sport, co by Vás nejvíce zaujalo?

Pokud by si zaměstnanci vybrali benefit typu sport, tak by pro půlku, 50 % zaměstnanců byly atraktivní permanentky do fitness. 30 % by uvítalo pronájem bazénu + sauny a zbylých 20 % zaměstnanců odpovědělo mimo nabízené možnosti. Jejich odpovědi byly následující: 1) vybral kulturu, proto nebude dále vybírat ze sportu. 2) zbytečné benefity, když je poskytnuta flexibilní pracovní doba a dobrý plat.

V případě, že byste vybrali sport, co by Vás nejvíce zaujalo?

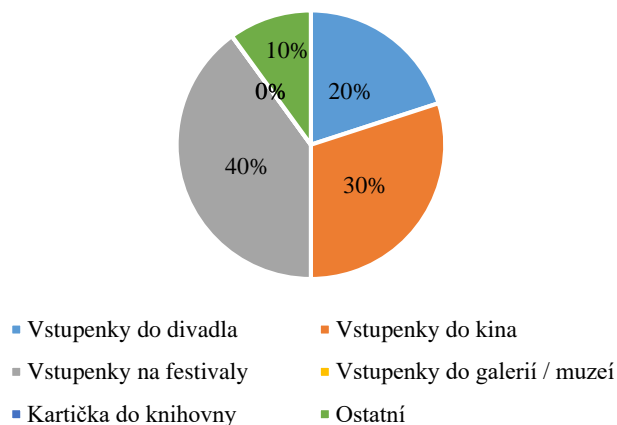


Graf č. 27: Výběr z možných benefitů SPORT (Vlastní zpracování)

Otázka č. 27: V případě, že byste vybrali kulturu, co by Vás nejvíce zaujalo?

Pokud by zaměstnanci vybrali možnost benefitu typu kultura, pro nejvíce z nich, 40 % by byly atraktivní vstupenky na festivaly. 30 % zaměstnanců by mělo zájem o vstupenky do kina, 20 % by chtěli vstupenky do divadla a 10 % zaměstnanců odpovědělo mimo nabízené možnosti - Stejně jako předchozí bod („Za mě zbytečné, pokud je poskytnuta flexibilní pracovní doba a dobrý plat“). Nikdo by však neměl zájem o vstupenky do galerií/muzeí a kartičky do knihovny.

V případě, že byste vybrali kulturu, co by Vás nejvíce zaujalo?

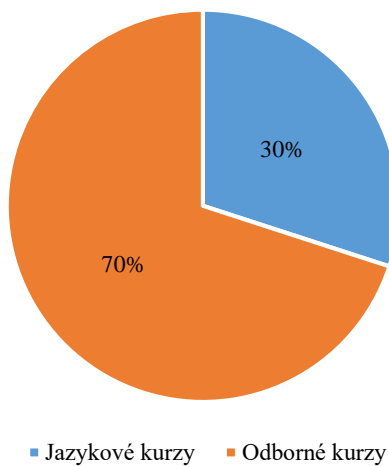


Graf č. 28: Výběr z možných benefitů kultura (Vlastní zpracování)

Otázka č. 28: Jako benefit byste preferovali spíše?

Zaměstnanci dále měli možnost výběru benefitů typu jazykových kurzů, nebo odborných kurzů. 70 % zaměstnanců by chtělo odborné kurzy a 30 % by uvítalo jazykové kurzy.

Jako benefit byste preferovali spíše?



Graf č. 29: Výběr benefitů (Vlastní zpracování)

Otázka č. 29: Jaké kurzy byste uvítali?

Pokud měli zaměstnanci na výběr mezi jazykovými a odbornými kurzy, je důležité zjistit, jaké by to přímo byly kurzy. Přesto, že 30 % chce jazykové kurzy, zaznamenány byly pouze dvě odpovědi s jazyky. 10 % by preferovalo německý jazyk a 10 % anglický jazyk.

Odpověď 1: „Leadership, prodejní dovednosti.“

Odpověď 2: „Someliérský kurz.“

Odpověď 3: „Jakýkoliv vzdělávací kurz.“

Odpověď 4: „Seberealizace, školení v oboru.“

Odpověď 5: „Osobní rozvoj, kreativa.“

Odpověď 6: „Grafika, marketing, SEO.“

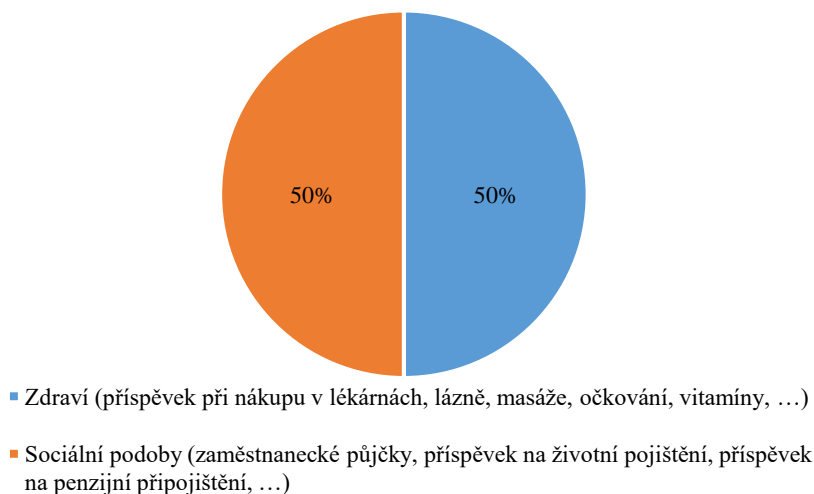
Odpověď 7: „Odborné konference, kurzy spíše v jiném zaměstnání (toto není můj obor).“

Odpověď 8: „V ČR není kurz, který by mně zajímal. Tento bod jako ostatní vztahující se k listu benefitů není správně položen. Benefity mně jako celek nezajímají, ale dotazník mně nutí něco vybrat/vyplnit. Klikl jsem tedy poměrně náhodně. Měla by být možnost otázky benefitů přeskočit nebo odpovědět, že benefity nechci. Podle mě by měl zaměstnavatel dobře platit a dávat lidem možnost pracovat méně (třeba jen 6 hodin denně). To je sám o sobě benefit. Benefity kultury/sportu si pak zařídí pracovník sám.“

Otázka č. 30: Jako benefit byste preferovali spíše?

Zaměstnanci měli dále na výběr ze dvou benefitů, výsledky jsou 50/50. 50 % zaměstnanců by spíše přivítalo benefit v podobě zdraví (příspěvek při nákupu v lékárnách, lázně, masáže, ...) a 50 % by měli spíše zájem o benefit ve formě sociálních podob (zaměstnanecké půjčky, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, ...).

Jako benefit byste preferovali spíše?



Graf č. 30: Výběr benefitů (Vlastní zpracování)

Otázka č. 31: Váš osobní návrh benefitů?

Velmi zajímavé bylo, položit zaměstnancům společnosti otázku, a dát jim volné pole působnosti a možnost návrhu vlastního benefitu. Odpovědi byly velice poutavé.

Odpověď 1: „Remote workplace při splnění zadaných ukazatelů“

Odpověď 2: „Houpací síť v kanceláři“

Odpověď 3: „Jako v předchozím bodě. Je jiná doba a podle mě jsou dotazy špatně navrženy. Pohled na zde prezentované benefity je tunelově zpracován. Podle mě by měl zaměstnavatel dobře platit a dávat lidem možnost pracovat méně za stejnou částku – pokud si to zaslouží svojí výkonností a kvalitou práce (třeba jen 6 hodin denně práce za 8 hodin platu). Tenhle přístup je sám o sobě benefit. Benefity kultury/sportu/zdraví/půjček si pak zařídí pracovník sám na vlastní náklady a uvážení z platu/času, který dostane od zaměstnavatele. To ale předkladatel dotazníku vůbec nezmiňuje...“

Odpověď 4: „Multisportkarta“

Odpověď 5: „Firemní jídelna“

Odpověď 6: „Penzijní připojištění, masáže, teambuilding sportovní“

Odpověď 7: „cestování“

Odpověď 8: „práce ze zahraničí“

20 % zaměstnanců však neměli zájem odpovědět, nebo je momentálně jen nenapadla žádná varianta benefitu. Odpověděli tedy, že neví.

Otázka č. 32: *Která z níže uvedených variant by pro Vás byla více motivující – kdyby se výše Vaší základní mzdy měnila v souvislosti?*

Pro všechny zaměstnance společnosti, tedy 100 %, by bylo motivující, kdyby se jejich výše základní mzdy měnila v souvislosti s jejich výkonem. Nikoho by nemotivovalo zvýšení jejich základní mzdy v souvislosti s délkou jejich působení ve společnosti.

Která z níže uvedených variant by pro Vás byla více motivující - kdyby se výše Vaší základní mzdy měnila v souvislosti?

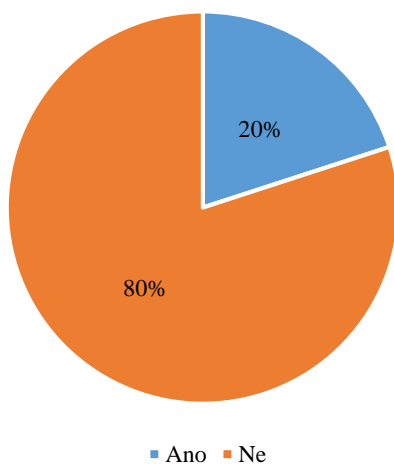


Graf č. 31: Změna mzdy podle souvislosti (Vlastní zpracování)

Otázka č. 33: Znáte systém cafeteria?

Většina dotázaných zaměstnanců, což je 80 %, nezná systém cafeteria. Pouhých 20 % tento systém zná.

Znáte systém Cafeteria?

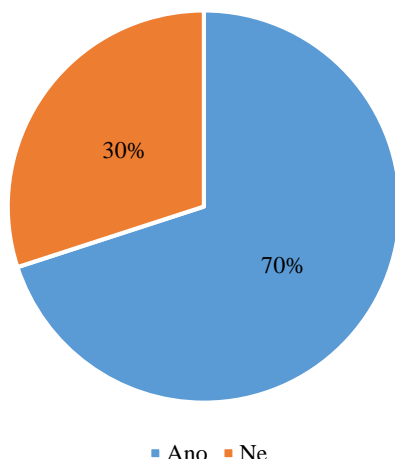


Graf č. 32: Znalost systému Cafeteria (Vlastní zpracování)

Otázka č. 34: Měli byste zájem o zavedení tohoto systému?

V dotazníku byla i vysvětlivka, co systém „cafeteria“ znamená. Zájem o tento systém má 70 % zaměstnanců. 30 % zaměstnanců zájem o tento systém nemají.

Měli byste zájem o zavedení tohoto systému?



Graf č. 33: Zájem o cafeteria systém (Vlastní zpracování)

Otázka č. 35: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli NE, proč?

Na předchozí otázku navazovala tato otázka, pokud nemají zájem o tento systém, proč by si ho nevybrali. Odpovědi byly různé a velice zajímavé a následující:

Odpověď 1: „Fáze podniku, ve které se EXPANDO v tuto chvíli nachází, neumožňuje příliš širokou škálu zaměstnaneckých benefitů a stejně tak ani tak vysoké množství zaměstnanců, aby nebylo možné benefity připravit přímo na míru každému jednotlivci.“

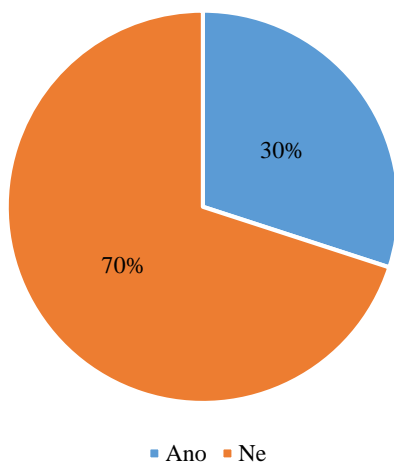
Odpověď 2: „Když chci do kina, koupím si lístek. Nepotřebuju vouchery.“

Odpověď 3: „Pokud bude mít zaměstnanec dostatečně vysoký plat pak zaměstnanecké výhody nemají smysl, protože bude člověk preferovat něco jiného. Obecně je asi důležité mít zajištěné finance, a pak dostatek času na ostatní věci. Benefity, jako prezentovány zde mi tedy nedávají smysl. Je to jen laciné pozlátko místo lepšího řešení.“

Otázka č. 36: *Uvažujete o změně zaměstnání?*

O změně zaměstnání uvažuje 30 % zaměstnanců ve společnosti. Pokud by se rozhodli o odchodu ze společnosti, pak by opět vzrostla fluktuace z nynějších 0 %. Většina zaměstnanců, která představuje 70 %, nezvažuje možnost změny zaměstnání.

Uvažujete o změně zaměstnání?



Graf č. 34: Úvaha o změně zaměstnání (Vlastní zpracování)

Otázka č. 37: *Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, uvažujete o stejném oboru, nebo Vás láká úplně změna?*

Velice zajímavé je zjistit, z jakého důvodu zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání. Odpovědi jsou následující:

Odpověď 1: „Změna.“

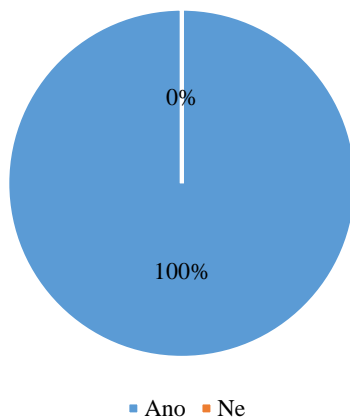
Odpověď 2: „Podobný obor.“

Odpověď 3: „Změna, přesněji k oboru, který jsem vystudovala.“

Otázka č. 38: *Doporučili byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?*

I přesto, že by 30 % zaměstnanců chtělo změnit zaměstnání, nemá tento fakt žádný negativní vliv na jejich doporučení společnosti dále. Tedy 100 % zaměstnanců by společnost doporučili zájemcům, kteří by měli zájem o místo v této společnosti.

**Doporučili byste společnost jako dobrého
zaměstnavatele?**



Graf č. 35: Doporučení společnosti (Vlastní zpracování)